

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

IMPACT DES PROGRAMMES DE MISE À NIVEAU SUR LA
PERFORMANCE DE LA PME DANS UN ENVIRONNEMENT OUVERT ET
INTENSE: CAS DE L'ALGÉRIE

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

BOUDJEMAA AMROUNE

Juillet 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

À ma mère, qui sans cesse me conseille et me soutient moralement et spirituellement.

À mon père, pour son assistance, lui qui n'a ménagé aucun effort pour assurer mon éducation et mon instruction.

À la mémoire de ma sœur Dalila.

À mon épouse Safia pour son soutien inconditionnel tout au long de mes études supérieures et postuniversitaires.

À mes sœurs et à mes frères pour leur appui et leur soutien multiforme, notamment mon frère Ismail.

À mes trois enfants : Salleh Eddine Ramzi, Hibba et Dalila.

Je dédie ce travail.

Que tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, contribuent, à quelque niveau que ce soit à l'avancement de la recherche scientifique ou œuvrent pour la paix dans le monde, trouvent à travers ce travail l'expression de ma reconnaissance et de mon profond respect pour leur engagement à la cause qu'ils défendent.

AVANT-PROPOS

Ingénieur de formation au départ, nous nous sommes retrouvé dans les sciences de la gestion. Le cours d'entrepreneurship technologique, étant le premier cours suivi à l'École Polytechnique de Montréal de l'Université de Montréal dans le processus de la préparation d'une maîtrise en gestion de projets technologiques, a été déterminant dans ce virage. Plus tard et curieusement, c'est par ce même cours que nous avons clôturé la phase de scolarité à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal « UQAM », qui nous a conduit à la préparation d'une thèse de doctorat en administration, option gestion internationale.

Le cours d'entrepreneurship technologique nous a également guidé dans le choix et l'orientation de nos recherches doctorales vers le secteur des petites et moyennes entreprises, secteur considéré comme moteur propulseur de la croissance, contribuant pour presque la moitié du Produit National Brut « PNB » dans tous les pays, développés, émergents ou en développement.

En plus du cours susmentionné, nous nous sommes beaucoup inspiré d'autres matières abordées dans le cadre du programme conjoint en administration, entre autres le séminaire sur le « Management dans les pays en développement ». Ce séminaire nous a en effet permis de comprendre que pour développer économiquement un pays, il est nécessaire de se pencher prioritairement sur son secteur de PME.

Cette étude fait un état des lieux sur le secteur de la PME, spécifiquement dans les pays en développement. Les données auxquelles nous avons eu accès nous ont révélé que les autorités publiques de ces pays sont de plus en plus conscientes du potentiel de ce secteur et, pour le mettre à niveau, elles ont développé des programmes de mise à niveau; le principal but étant d'accroître ce secteur, de promouvoir sa compétitivité et d'assurer sa performance. Nous avons entrepris ce projet de recherche convaincu que notre modeste contribution pourrait être un apport dans les efforts déployés pour donner une impulsion

au développement de ce secteur. Nous avons levé l'option sur l'Algérie comme cas pratique, car son secteur de PME, compte tenu des facteurs historiques, est très récent. Sa création remonte principalement aux années 2000. Le secteur de PME en Algérie requiert tout l'appui des autorités publiques afin d'assurer sa performance et de l'adapter dans un environnement contextuel ouvert et intense, mais dynamique et en perpétuel changement.

L'aboutissement de ce projet n'est pas uniquement le fruit de nos efforts personnels. Nous avons trouvé sur notre chemin des personnes qui nous ont beaucoup apportés grâce à leurs remarques, commentaires, critiques constructives et encouragements.

Initialement, nous remercions fortement et infiniment notre Dieu ALLAH, le tout-puissant, qui nous a donné le courage, la patience, le grand souffle et la force dans l'aboutissement de nos études doctorales et à qui nous devons toutes nos reconnaissances et nos gratitude.

Une citation de notre prophète Mohamed dit « qui ne remercie pas les personnes ne remercie pas ALLAH ». De ce fait, que le professeur Taïeb Hafsi trouve ici l'expression de notre profonde gratitude et nos sincères remerciements pour avoir aidé à mettre ce projet de recherche sur pied. Nous le remercions particulièrement pour sa disponibilité, pour la richesse de ses conseils et pour son affabilité.

Notre reconnaissance et notre profonde gratitude s'adressent également aux deux autres membres de notre comité d'encadrement, le professeur Prosper Bernard et le professeur Michel Plaisent, pour avoir accepté de prendre la relève de leurs prédécesseurs pendant que nous étions en train de passer par des moments difficiles et pour avoir supervisé ce projet de recherche en nous guidant vers de nouvelles pistes, fruit de la version actuelle de notre travail. Nous les remercions infiniment, outre leur disponibilité, pour leurs commentaires et observations, pour leurs précieux conseils et leurs suivis rigoureux. Nous leur sommes aussi reconnaissant pour leur compréhension, leur intimité et leur sens de l'écoute face à l'expression de nos besoins personnels.

Nous tenons également à dire merci beaucoup au professeur Cataldo Zuccaro qui, en plus de sa disponibilité et de ses précieux conseils, nous a initié à la rédaction des articles de recherche scientifique. Merci, professeur, pour vos commentaires et vos orientations dans

la rédaction du chapitre relatif à l'analyse statistique des données collectées. Un grand merci pour les services rendus.

Que le professeur Martin DeWaele trouve à travers ce travail l'expression de nos sentiments cordiaux pour le soutien dont nous avons bénéficié de sa part dans son cours de « Management dans les pays en développement ». Merci professeur DeWaele pour vos conseils, vos explications et pour l'intérêt que vous nous avez porté.

Nous ne pouvons pas oublier les contributions respectives du professeur Jamel Ben Mansour, du professeur Michel Sayumwe, du Dr. Farid Alem et du Dr. Matundu-Lelo pour avoir participé, par leurs conseils, leurs commentaires, leurs idées éclairantes et leur disponibilité, à l'aboutissement de ces recherches doctorales. Nous vous en sommes grandement reconnaissant.

Nous remercions notre ami intime Mohamed Slamani pour la constance de son appui sans mesure.

Nous tenons également à remercier les cadres dirigeants du département ministériel de l'Industrie, de la Petite et moyenne entreprises et de la Promotion de l'investissement à Alger, en particulier, les directeurs des études monsieur Ali Chawki Boudia, monsieur Said ben Drimia, monsieur Slimane Bouguerra, monsieur Khaled Lousfan, monsieur le divisionnaire Abdelkarim Bou Ghadou et tous les cadres de la direction de la petite et moyenne entreprises ainsi que les cadres de l'Agence nationale de développement de la PME à Alger, à savoir le directeur général monsieur Rachid Moussaoui et le consultant Ahmed Tahri, pour leur accueil bienveillant et pour avoir mis à notre disposition le matériel nécessaire pour la réalisation de cette étude.

Nous exprimons nos vifs remerciements aux cadres et employés de la compagnie Kompass International, filiale Algérie : monsieur Samir Kram, directeur général adjoint chargé du service commercial et de marketing et monsieur Rabah Merzougui, directeur des technologies de l'information, pour l'aide apportée dans la réalisation de notre sondage.

Enfin, nous remercions et exprimons notre gratitude à tous ceux qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de cette étude, mais dont les noms n'ont pas été cités, par oubli ou par omission.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	iii
LISTE DES FIGURES	xvi
LISTE DES TABLEAUX.....	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xxi
RÉSUMÉ	xxv
ABSTRACT.....	xxvii
 INTRODUCTION GÉNÉRALE	 1
 CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	 3
1.1 Introduction.....	3
1.2 Problématique de la PME dans les pays en développement	3
1.3 Programmes de mise à niveau de la PME dans les pays en développement.....	8
1.4 Quelques notions fondamentales sur le concept de mise à niveau de la PME.....	10
1.5 Objectifs de la recherche.....	14
1.6 Questions de la recherche	16
1.7 Conclusion partielle	18
 CHAPITRE 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FORMULATION DU CADRE THÉORIQUE....	 19
2.1 Définitions et généralités sur les PME dans les pays en développement.....	19
2.1.1 Introduction partielle.....	19
2.1.2 Définition de la Petite et Moyenne Entreprises « PME ».....	20
2.1.3 Caractéristiques de la PME	22
2.1.4 PME dans les économies en développement.....	24
2.1.5 Contribution de la PME à l'économie nationale	26

2.1.6 Synthèse	28
2.2 Environnement ouvert et intense : le cas de PME dans les PVD.....	30
2.2.1 Introduction partielle.....	30
2.2.2 Définition de l'environnement ouvert et intense.....	31
2.2.3 Typologie de l'environnement dans un monde ouvert et intense.....	32
2.2.4 Vulnérabilité de la PME face à son environnement.....	36
2.2.5 Environnement de la PME dans les pays en développement.....	36
2.2.5.1 Problèmes connexes à l'environnement de la PME	37
2.2.5.2 Faiblesse de l'économie	38
2.2.5.3 Contraintes institutionnelle, de corruption et de manque d'infrastructure.....	39
2.2.5.4 Poids du secteur informel.....	40
2.2.5.5 Charge fiscale.....	41
2.2.5.6 Difficulté du financement de la PME.....	41
2.2.5.7 Pénurie de ressources humaines qualifiées	42
2.2.5.8 Inefficacité des réseaux d'entrepreneurs, de commercialisation et de marketing	43
2.2.6 Synthèse	45
2.3 Fondements théoriques de l'étude	48
2.3.1 Introduction partielle.....	48
2.3.2 Théories de la contingence.....	50
2.3.2.1 Petite introduction	50
2.3.2.2 Contingence structurelle dans la PME	51
2.3.2.3 Contingence stratégique dans la PME.....	53
2.3.2.4 Contingence technologique dans la PME.....	55
2.3.2.5 Poids de l'âge et de la taille sur la performance de la PME.....	56
2.3.2.6 Théorie de la contingence et adaptation de la PME	56
2.3.3 Théorie de la dépendance à l'égard des ressources	59
2.3.3.1 Petite introduction	59
2.3.3.2 Théorie de la dépendance de ressources et la PME.....	60
2.3.3.3 Théorie de la dépendance de ressources et adaptation de la PME	62

2.3.4 Théorie néo-institutionnelle des organisations.....	63
2.3.4.1 Petite introduction	63
2.3.4.2 Bref aperçu sur la théorie néo-institutionnelle	63
2.3.4.3 Théorie néo-institutionnelle et performance de la PME	65
2.3.4.4 Théorie néo-institutionnelle et entreprises dans les PVD	67
2.3.4.5 Théorie néo-institutionnelle et adaptation de la PME	69
2.3.5 Critiques sur les fondements théoriques soutenant le comportement adaptif ..	70
2.3.6 Récapitulatif	76
2.3.7 Synthèse	80
2.4 Adaptation et performance de la PME dans un environnement ouvert et intense .	82
2.4.1 Introduction partielle	82
2.4.2 Aperçu sur l'adaptation de la PME dans un environnement ouvert et intense.	83
2.4.2.1 Adaptation de l'organisation dans un environnement ouvert et intense...	83
2.4.2.2 Diverses définitions pour le concept de l'adaptation	86
2.4.2.3 Typologie et modèles conceptuels d'adaptations	88
2.4.3 Passage sur le changement organisationnel, l'adaptation et la performance....	93
2.4.3.1 Aperçu sur le changement organisationnel et son lien avec l'adaptation.	93
2.4.3.2 Agent du changement.....	100
2.4.3.3 Lien entre le changement organisationnel et la performance.....	101
2.4.4 Performance et adaptation dans un environnement ouvert et intense	102
2.4.4.1 Performance et environnement.....	102
2.4.4.2 Définition de la performance	105
2.4.4.2.1 Lien entre performance, succès et survie	106
2.4.4.3 Lien entre l'adaptation et la performance	107
2.4.4.4 Petite et moyenne entreprises et la performance	109
2.4.5 Stratégies et obstacles d'adaptations des entreprises	110
2.4.5.1 Stratégies d'adaptation	110
2.4.5.2 Obstacles à la velléité d'adaptation.....	112
2.4.6 Adaptation et performance en contexte de PME.....	114

2.4.7 Mise à niveau, adaptation et performance de la PME dans les pays en développement	118
2.4.7.1 Cas des pays en transition	121
2.4.7.1.1 Hongrie	124
2.4.7.1.2 Pologne	125
2.4.7.2 Cas des pays asiatiques	127
2.4.7.2.1 Malaisie.....	128
2.4.7.2.2 Indonésie.....	131
2.4.7.2.3 Chine.....	133
2.4.7.2.5 Taïwan.....	135
2.4.7.3 Cas des pays Nord Africains	136
2.4.7.3.1 Maroc	137
2.4.7.3.2 Tunisie.....	137
2.4.7.3.3 Égypte.....	138
2.4.7.3.4 Algérie.....	138
2.5 Formulation du cadre théorique.....	141
2.5.1 Introduction	141
2.5.2 Effet du programme de mise à niveau sur la performance de la PME	141
2.5.3 Rôle modérateur des variables de l'environnement contextuel.....	145
2.5.4 Représentation graphique du modèle théorique de la recherche	150
2.6 Conclusion partielle	152
CHAPITRE 3	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	155
3.1 Introduction.....	155
3.2 Outil de la recherche	156
3.2.1 Élaboration du questionnaire.....	156
3.2.1.2 Définition opérationnelle des variables et des échelles de mesure ...	157
3.2.1.3 Échelles de mesure pour l'élaboration du questionnaire.....	157
3.2.1.4 Composition du questionnaire	158

3.2.1.5 Devis méthodologique pour la validation du questionnaire.....	159
3.3 Population de l'étude et échantillons	160
3.3.1 Premier échantillon	160
3.3.2 Deuxième échantillon.....	161
3.4 Déroulement de l'enquête	162
3.4.1 Démarche de la collecte de données pour les deux échantillons.....	162
3.4.1.1 Démarche de la collecte de données pour le premier échantillon	163
3.4.1.2 Démarche de la collecte de données pour le deuxième échantillon	164
3.4.2 Calendrier de déroulement des activités de l'enquête sur le terrain	165
3.5 Collecte effective de données sur le terrain de recherche.....	166
3.6 Purification du questionnaire	168
3.7 Représentativité de l'échantillon d'étude sur toute la population du secteur de la PME algérien	169
3.8 Sélection de nos deux échantillons après la collecte de données.....	169
3.9 Présentation de l'objet et de niveau d'analyses	172
3.10 Procédures et techniques statistiques d'analyse des données	172
3.11 Considérations d'ordre éthique	173
3.12 Difficultés de la recherche	174
3.13 Conclusion partielle	176
 CHAPITRE 4 ANALYSES STATISTIQUES DES DONNÉES COLLECTÉES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	178
4.1 Purification du questionnaire de la recherche	178
4.1.1 Introduction	178
4.1.2 Analyse descriptive sur les caractéristiques de l'échantillon touchant l'entreprise et l'entrepreneur	179
4.1.3 Analyse descriptive des variables indépendantes et des variables dépendantes des deux échantillons sélectionnées pour l'étude.....	181
4.1.4 Analyse de la distribution des variables des deux échantillons de l'étude.....	182
4.1.5 Purification du questionnaire	183

4.2.5 Synthèse	225
4.3 Vérification de l'hypothèse 1	226
4.3.1 Introduction	226
4.3.2 Rappel théorique sur la vérification de l'hypothèse 1	226
4.3.2.1 Prémisses du test t pour échantillons appariés	227
4.3.3 Analyse de données	228
4.3.3.1 Première étape	229
4.3.3.2 Deuxième étape	231
4.3.3.3 Taille de l'effet	234
4.3.4 Récapitulatif et décision sur la vérification de l'hypothèse 1	236
4.4 Vérification de l'hypothèse 2	238
4.4.1 Introduction	238
4.4.2 Test ANOVA	238
4.4.2.1 Rappel théorique	239
4.4.2.1.1 Prémisses du test ANOVA	239
4.4.2.2 Analyse de données	241
4.4.2.2.1 Première étape	241
4.4.2.2.2 Deuxième étape	244
4.4.3 Récapitulatif et décision sur la vérification de l'hypothèse 2	248
4.5 Vérification de l'hypothèse 3	252
4.5.1 Introduction	252
4.5.2 Bref aperçu sur la méthode statistique d'analyse de données	252
4.5.3 Analyse de données sur l'effet du programme de mise à niveau sur la performance de la PME	253
4.5.4 Récapitulatif et décision sur la vérification de l'hypothèse 3	262

4.6 Vérification de l'hypothèse 4.....	264
4.6.1 Introduction	264
4.6.2 Méthode statistique choisie et sa mise en application pour la vérification de l'hypothèse 4.....	264
4.6.3 Analyse de données sur l'effet modérateur des variables de l'environnement	269
4.6.3.1 Effet de la variable modératrice munificence de l'environnement	270
4.6.3.2 Effet de la variable modératrice Dynamisme « instabilité » de l'environnement	274
4.6.3.3 Effet de la variable modératrice compétitivité dans l'environnement....	280
4.6.3.4 Effet de la variable modératrice complexité de l'environnement	289
4.6.4 Récapitulatif et décision sur la vérification de l'hypothèse 4.....	294
4.7 Conclusion partielle	297
CHAPITRE 5	
DISCUSSION ET CONCLUSION	302
5.1 Discussion des résultats de la recherche	302
5.2 Conclusion des résultats de la recherche	320
5.2.1 Contributions aux niveaux théorique et académique	320
5.2.2 Contributions d'ordres pratique et managérial	323
5.2.3 Limites de la recherche	324
5.2.4 Avenues de la recherche.....	325
ANNEXES	328
ANNEXE A	
PROBLÉMATIQUE DE LA PME ALGÉRIENNE ET LA MISE À NIVEAU...	330
ANNEXE B	
PROGRAMMES DE MISE À NIVEAU DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES.....	343
ANNEXE C	
PME EN ALGÉRIE	354

ANNEXE D	
ENVIRONNEMENT DE LA PME EN ALGÉRIE.....	359
ANNEXE E	
ÉCHELLES DE MESURE EMPLOYÉES DANS LA RÉDACTION DU QUESTIONNAIRE	365
ANNEXE F	
QUESTIONNAIRE THÉORIQUE.....	367
ANNEXE G	
LETTRE D'INVITATION POUR RÉPONDRE À UN SONDAGE.....	379
ANNEXE H	
STATISTIQUE DESCRIPTIVE SUR LA SECTION INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE ET SUR L'ENTREPRENEUR.....	381
ANNEXE I	
STATISTIQUES DESCRIPTIVES SUR L'ÉCHANTILLON DES PME NON MISES À NIVEAU : 223 CAS	387
ANNEXE J	
STATISTIQUES DESCRIPTIVES SUR L'ÉCHANTILLON DES PME MISES À NIVEAU : 198 CAS	390
ANNEXE K	
PREMIÈRE ÉTAPE DE LA PURIFICATION DU QUESTIONNAIRE	393
ANNEXE L	
DEUXIÈME ÉTAPE 2 DE LA PURIFICATION DU QUESTIONNAIRE.....	400
ANNEXE M	
QUESTIONNAIRE PURIFIÉ	410
ANNEXE N	
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DU MODÈLE 3	420
ANNEXE O	
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES VALEURS T DE STUDENT DU MODÈLE 3	421
ANNEXE P	
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DU MODÈLE 2	422
ANNEXE Q	
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES VALEURS T DE STUDENT DU MODÈLE 2.....	422

ANNEXE R	
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES CONTRIBUTIONS FACTORIELLES	
DU MODÈLE MODIFIÉ 5	423
ANNEXE S	
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES VALEURS T DE STUDENT DU	
MODÈLE MODIFIÉ 5	423
ANNEXE T	424
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES CONTRIBUTIONS FACTORIELLES	
DU MODÈLE 2	424
ANNEXE U	
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES VALEURS T DE STUDENT DU	
MODÈLE 2	424
ANNEXE V	
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES CONTRIBUTIONS FACTORIELLES	
DU MODÈLE 2	425
ANNEXE W	
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES VALEURS T DE STUDENT DU	
MODÈLE 2	426
ANNEXE X	
SYNTAXE DU PROGRAMME	427
ANNEXE Y	
RÉSULTATS DE L'EFFET D'INTERACTION APRES 2 ^{ème} AFC.....	428
ANNEXE Z	
CONTRIBUTION FACTORIELLE ET ERREUR DE MESURE DE CHAQUE	
VARIABLE OBSERVABLE	429
ANNEXE AA	
SYNTAXE DU PROGRAMME	430
ANNEXE AB	
MODÈLE 1 DE L'EFFET MODÉRATEUR	431
ANNEXE AC	
MODÈLE 2 DE L'EFFET MODÉRATEUR	432
ANNEXE AD	
MODÈLE 3 DE L'EFFET MODÉRATEUR	433
ANNEXE AE	
MODÈLE 4 DE L'EFFET MODÉRATEUR	434

ANNEXE AF	
MODÈLE 5 DE L'EFFET MODÉRATEUR	435
ANNEXE AG	
MODÈLE 7 DE L'EFFET MODÉRATEUR	436
ANNEXE AH	
MODÈLE 8 DE L'EFFET MODÉRATEUR	437
ANNEXE AI	
MODÈLE 9 DE L'EFFET MODÉRATEUR	438
ANNEXE AJ	
MODÈLE 10 DE L'EFFET MODÉRATEUR	439
ANNEXE AK	
MODÈLE 15 DE L'EFFET MODÉRATEUR	440
ANNEXE AL	
MODÈLE 17 DE L'EFFET MODÉRATEUR	441
ANNEXE AM	
MODÈLE 24 DE L'EFFET MODÉRATEUR	442
ANNEXE AN	
MODÈLE 29 DE L'EFFET MODÉRATEUR	443
ANNEXE AO	
MODÈLE 30 DE L'EFFET MODÉRATEUR	444
ANNEXE AP	
MODÈLE 31 DE L'EFFET MODÉRATEUR	445
ANNEXE AQ	
MODÈLE 32 DE L'EFFET MODÉRATEUR	446
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	448

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1	Carte conceptuelle de classement d'entreprise 22
2.2	Théories des organisations et contrainte de l'environnement..... 49
2.3	Intégration entre les deux cadres de Herbiniaak et Joyce (1985), Miles et Snow (1978) et Sachs et Meditz (1979)..... 91
2.4	Quatre quadrants décrivant les approches de changement..... 96
2.5	Perspectives d'adaptation et de sélection..... 100
2.6	Types de stratégie qui ont trait à l'adaptabilité..... 111
2.7	Représentation graphique du modèle théorique de l'étude..... 151
4.1	Modèle théorique de la recherche après purification du questionnaire..... 193
4.2	Relations linéaires du modèle global..... 202
4.3	Schéma de trajet présentant les contributions factorielles du modèle modifié 2..... 215
4.4	Schéma de trajet présentant les valeurs t de Student du modèle modifié 2..... 216
4.5	Schéma de trajet présentant les contributions factorielles du modèle 1 contraint..... 223
4.6	Schéma de trajet présentant les valeurs t de Student du modèle 1 contraint..... 224
4.7	Présentation de l'amélioration de la performance agrégée de la PME algérienne mise à niveau..... 231
4.8	Présentation graphique de l'amélioration de la performance pour les 7 paires d'items..... 234
4.9	Présentation graphique de l'amélioration de la performance agrégée du groupe 2..... 244
4.10	Présentation graphique de la performance pour les 2 groupes et 248

	sur 7 paires d'items.....	
4.11	Modèle d'effet des ressources matérielles et des ressources immatérielles sur la performance présentant les valeurs de t de Student.....	260
4.12	Modèle d'effet des ressources matérielles et des ressources immatérielles sur la performance présentant les valeurs des coefficients de régression.....	261
4.13	Conceptualisation de la démarche de l'effet modérateur de Ping (1995, 1998).....	266
4.14	Modèle munificence et gestion du marketing présentant les t de Student.....	273
4.15	Modèle munificence et gestion du marketing présentant les coefficients de régression.....	273
4.16	Modèle Dynamisme « instabilité » et gestion financière présentant les t de Student.....	277
4.17	Modèle Dynamisme « instabilité » et gestion financière présentant les coefficients de régression.....	277
4.18	Modèle Dynamisme « instabilité » et gestion de ressources humaines présentant les t de Student.....	278
4.19	Modèle Dynamisme « instabilité » et gestion de ressources humaines présentant les coefficients de régression.....	278
4.20	Modèle Dynamisme « instabilité » et acquisition de la nouvelle technologie présentant les t de Student.....	279
4.21	Modèle Dynamisme « instabilité » et acquisition de la nouvelle technologie présentant les coefficients de régression.....	279
4.22	Modèle compétitivité et gestion de la qualité présentant les t de Student.....	284
4.23	Modèle compétitivité et gestion de la qualité présentant les coefficients de régression.....	284
4.24	Modèle compétitivité et gestion financière présentant les t de Student.....	285
4.25	Modèle compétitivité et gestion financière présentant les coefficients de régression.....	285
4.26	Modèle compétitivité et gestion des ressources humaines	286

	présentant les t de Student.....	
4.27	Modèle compétitivité et gestion des ressources humaines présentant les coefficients de régression.....	286
4.28	Modèle compétitivité et gestion de marketing présentant les t de Student.....	287
4.29	Modèle compétitivité et gestion de marketing présentant les coefficients de régression.....	287
4.30	Modèle compétitivité et rendement et modernisation de l'équipement présentant les t de Student.....	288
4.31	Modèle compétitivité et rendement et modernisation de l'équipement présentant les coefficients de régression.....	288
4.32	Modèle complexité de l'environnement et gestion de la production présentant les t de Student.....	292
4.33	Modèle complexité de l'environnement et gestion de la production présentant les coefficients de régression.....	292
4.34	Modèle complexité de l'environnement et structure organisationnelle et management général présentant les t de Student.....	293
4.35	Modèle complexité de l'environnement et structure organisationnelle et management général présentant les coefficients de régression.....	293
5.1	Cadre de discussion des deux hypothèses 1 et 2.....	305

LSTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Définition quantitative de la PME.....	21
2.2 La PME comme mix de proximité.....	24
2.3 Typologie des environnements.....	33
2.4 Synthèse sur la problématique d'adaptation de la PME dans son environnement.....	79
2.5 Modèles de changement au sein de l'organisation et les industries.....	98
3.1 Modèle pour échelles de mesure pour l'élaboration du questionnaire.....	157
3.2 Calendrier approximatif des activités sur le terrain.....	166
3.3 Représentativité du secteur d'activité de la PME algérienne...	170
3.4 Représentativité du statut juridique de la PME algérienne.....	170
3.5 Représentativité du l'implantation géographique de la PME algérienne.....	170
4.1 Charges factorielles et mesures de la fiabilité de chaque échelle de mesure du questionnaire purifié.....	188
4.2 AFC du modèle de mesure des ressources matérielles et ressources immatérielles.....	205
4.3 AFC du modèle de mesure de l'environnement contextuel.....	207
4.4 Items présentant des déficiences sur la charge factorielle et la valeur de t de Student.....	208
4.5 Ajustement du modèle modifié.....	208
4.6 AFC du modèle de mesure de la variable dépendante performance.....	211
4.7 Intégration des deux modèles de mesure des ressources matérielles et des ressources immatérielles avec le modèle mesurant la erformance.....	213

4.8	Intégration des trois modèles de mesure : ressources matérielles, immatérielles et le modèle de performance avec le modèle de l'environnement contextuel.....	214
4.9	Valeur d'Alpha de Cronbach pour chaque facteur.....	217
4.10	Validité convergente, contribution factorielle et valeur de t de Student.....	219
4.11	Validité discriminante, comparaison entre modèle contraint et le modèle non contraint.....	221
4.12	Validité discriminante, significativité de la différence de Chi-Deux.....	221
4.13	Statistiques descriptives pour échantillons appariés.....	229
4.14	Corrélations pour échantillons appariés.....	229
4.15	Test t pour échantillons appariés.....	230
4.16	Statistiques descriptives pour échantillons appariés.....	232
4.17	Corrélations pour échantillons appariés.....	232
4.18	Test t pour échantillons appariés.....	233
4.19	Effet de taille de la performance agrégée.....	235
4.20	Effet de taille de la performance distribué sur les 7 items.....	235
4.21	Résumé des résultats de la deuxième étape.....	237
4.22	Test d'homogénéité des variances pour performance agrégée.....	240
4.23	Test d'homogénéité des variances de la performance distribué sur les 7 items.....	240
4.24	Statistiques descriptives pour performance agrégée.....	242
4.25	Test d'ANOVA à 1 facteur.....	243
4.26	Statistiques descriptives pour la variable performance distribuée sur 7 items.....	245
4.27	Test ANOVA.....	247
4.28	Résumé des résultats de la deuxième étape	250

4.29	Matrice des résultats de la vérification de l'hypothèse 3.....	255
4.30	Matrice de covariance des variables latentes.....	256
4.31	Indicateurs de performance de l'entreprise algérienne.....	259
4.32	Résumé de la vérification de l'hypothèse 3.....	263
4.33	Récapitulatif des résultats de la variable munificence de l'environnement.....	272
4.34	Récapitulatif des résultats de la variable Dynamisme « instabilité » de l'environnement.....	276
4.35	Récapitulatif des résultats de la variable compétitivité dans l'environnement.....	283
4.36	Récapitulatif des résultats de la variable complexité de l'environnement.....	291
4.37	Récapitulatif de l'effet modérateur des variables de l'environnement contextuel.....	296
4.38	Résumé de la décision de la vérification des hypothèses.....	298

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACQNOTEC	Acquisition de Nouvelles Technologies
AD	Analyse Discriminante
AFC	Analyse Factorielle Confirmatoire
AFE	Analyse Factorielle Exploratoire
AGF:	Adjusted Goodness of Fit Index
AIC	AIC (Akaike, 1974)
ANDPME	Agence Nationale de Développement de la PME
ANOVA	Analysis of Variance
CAPTECHN	Capacités Technologiques
CEPMAN	Commission Européenne du Programme de Mise À Niveau
CFI	Comparative Fit Index
COMPLENV	Complexité de l'environnement
COMPTITI	Compétitivité dans l'environnement
DC	Developing Countries
ddl	Différence de Degré de Liberté
DGVSEES	Direction générale de la veille stratégique, des études économiques et des statistiques du Ministère de l'Industrie
DSIS	Direction des Systèmes d'Information et des statistiques
DYNAMENV	Dynamisme « instabilité » de l'environnement
ECVI	Expected Cross-Validation Index
EDPME	Commission européenne, par son programme Euro-développement PME
ENVIRON	Environnement
F	Test de Fisher
FODEVPER	Formation et Développement du Personnel
GESFOQUL	Gestion de la Fonction qualité
GESPRQAL	Gestion du Processus de La qualité
GESTFINA	Gestion Financière
GESTPROD	Gestion de la Production

GFI	Goodness of Fit Index
GFINANCE	Gestion financière
GLS	Generalized Least Squares
GMARKTG	Gestion du marketing
GPRODUCT	Gestion de la production
GQUALITE	Gestion de la qualité
GRHUMAIN	Gestion des ressources humaines et formation
LISREL	Linear Structural Relationship
ME	Micro entreprises
ME	Moyennes entreprises
MEPERFOR	Mesure de la performance
MES	Modélisation par les Équations Structurelles
MIR	Ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
ML	Maximum Likelihood
MNDP	Matrice Non Définie Positive
Ms	Moyenne
MUNIFENV	Munificence de l'environnement
MV	Maximum de vraisemblance
NFI	Normed Fit Index
NNFI	Non-Normed Fit Index
NS	Non Significatif
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Économique
OLS	Ordinary Least square
ONS	Office National des Statistiques d'Algérie
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ORCLIACT	Orientation Client En Action
ORCLIENT	Orientation Client
P	Niveau de signification
PAS	Plan d'Ajustement Structurel
PE	Petites entreprises
PERFF	PERFormance Financière

PERFNF	PERFormance Non Financière
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	Petite et Moyenne Industries
Pt1	Performance avant la mise à niveau
Pt2	Performance après la mise à niveau
PVD	Pays en Voie Développement
qi	question ou item
RDMODREQ	Rendement et modernisation de l'équipement
RECOMPERS	Récompenses du Personnel
REMODEQP	Rendement de La Modernisation de L'équipement
ROUSIM	ROUSsources IMatérielles
ROUSIMM	ROUSsources IMmatérielles et Matérielles
ROUSM	ROUSsources Matérielles
S	Significatif
SELCPERS	Sélection du Personnel
Sig	Niveau de signification
SIMPLIS	SIMPlE LISrel
SITUPROD	Situation de la Production
SMEs	Small and Medium-sized Enterprises
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
β	Coefficient de régression
STORGMG	Structure Organisationnelle et Management Général
STORMAGL	Structure organisationnelle et management général
t	t de Student
TPE	petites entreprises
UE	Union Européenne
Ut	Moyenne de la performance
W	Poids discriminant
WLS	Weighted-Least Squares
XPi	Variables indépendantes
Z	Score Discriminant
Zj	Variables modératrices

RÉSUMÉ

L'impact de l'environnement ouvert et intense sur les petites et moyennes entreprises « PME » est caractérisé par une forte intensité institutionnellement turbulente, notamment ces dernières années, avec l'accélération des changements dans l'environnement externe immédiat à l'entreprise (Lecerf, 2006; El-Shobery et al. 2010; Wiji Suratno, 2013). Cette réalité a mis en relief l'incapacité de l'entreprise dans les pays en développement (PVD) de se développer adéquatement et de conquérir de nouveaux marchés.

Pour parer à ces désavantages, les autorités publiques dans certains pays en développement ont mis en œuvre des programmes de mise à niveau afin d'améliorer la performance, de hisser la compétitivité et d'adapter la PME à son environnement qui est en perpétuel changement (Konopielli et Bell, 1998 ; Moati, 2001). Ces programmes sont devenus une pratique courante dans les pays en développement, selon Anton et al. (1996), Konopielli et Bell (1998), Moati (2001), Bennaceur et al. (2007) et Madaoui et Boukrif (2009).

Bien avant, les programmes de mise à niveau ont été développés dans les pays asiatiques du Sud-est, les pays en transition de l'Europe de l'Est et la Russie, et ce dans le développement des programmes d'aides aux PME dits programmes de mise à niveau. Nous citons, entre autres : les économies en transition (Johnson et Loveman, 1995 ; Konopielko et Bell, 1998 ; Kolodko, 2003), la Pologne (Konopielko et Bell, 1998 ; Fogel et Zapalska, 2001), la Roumanie (Anton et al., 1996) et la Hongrie (Smallbone et Welter, 2001). Par ailleurs, dans les pays asiatiques du Sud-est, c'est le cas de la Malaisie (Lall, 1999; Habaradas, 2008), l'Indonésie (Tambunan, 2007), la Chine (White et Linden, 2002), l'Inde (Shridhar, 2006) et Taïwan (Lin et Chen, 2007).

En effet, cette pratique s'est également propagée dans les pays Nord-africains, notamment les programmes de mise à niveau implantés au Maroc, en Tunisie, en Algérie et en Égypte (Bennaceur et al., 2007).

Ce projet de recherche vise à identifier l'effet de ces programmes sur la performance et la recherche des facteurs clés de succès de la PME, spécifiquement mises à niveau dans les pays en développement, particulièrement en Algérie. En fait, cette recherche se veut une application dans le contexte de pays en développement, le contexte algérien servant de cas pratique.

Ainsi, pour concrétiser cette recherche, une stratégie de recherche empirique déductive a été faite. La recherche s'appuie sur une méthode quantitative par la réalisation d'une enquête sur le terrain avec l'administration d'un questionnaire quantitatif et de quelques entrevues. La cueillette de données s'est faite principalement par opération e-mailing, tout en utilisant la base de données et les serveurs informatiques de la compagnie Kompass International, filiale algérienne, dans l'envoi des courriers électroniques aux entreprises algériennes. Le nombre d'entreprises qui ont répondu à notre questionnaire s'élève à 1014 entreprises, soit un taux de réponses qui totalise 11,16%.

L'objectif de cette recherche est de vérifier statistiquement la véracité de nos quatre hypothèses. De nos résultats, les hypothèses 1 et 2 ont été supportées intégralement. Cependant, les hypothèses 3 et 4 ont été supportées partiellement par nos données collectées. Il s'est alors avéré, pour le cas de l'Algérie, que le programme de mise à niveau améliore la performance de la PME. De plus, il a été décelé des facteurs clés de succès menant à la performance tant sur l'entreprise que sur les variables de l'environnement contextuel.

De même, il s'est avéré que pour la vérification des effets modérateurs de l'environnement contextuel, de nos résultats, les variables modératrices ont un effet modérateur plutôt positif que négatif hypothétiquement. L'environnement contextuel de la PME algérienne n'est donc pas absolument déterministe, mais plutôt favorable.

Dans cette perspective, cette recherche nous a permis d'apporter un ajustement à la théorie néo-institutionnelle des organisations. Nous jugeons que la répétition de l'étude sur d'autres pays et d'autres contextes de (PVD) pourrait apporter des contributions théoriques respectables et permettre l'émergence des institutions générales applicables sur tout le contexte de PVD. Par ailleurs, pour le cas de l'Algérie, la limite de notre recherche réside dans la petitesse de l'échantillon de PME mises à niveau.

Mots clés : environnement ouvert et intense, PME dans les (PVD), mise à niveau de la PME, adaptation de la PME, analyse de la performance, facteurs clés de succès, Algérie.

ABSTRACT

The effects of open and intense environments of the small and medium-sized enterprises (SMEs) are characterized by high turbulence, particularly in recent years, with the accelerating changes in the environment outside the company (Lecerf, 2006; El-Shobery et al. 2010; Wiji Suratno, 2013). This has highlighted the inability of the company in developing countries "DC" to develop properly and to conquer new markets.

To overcome these disadvantages, governments in some developing countries have implemented upgrading programs to improve performance, to raise competitiveness, and to adapt SMEs to its environment (Konopielli and Bell, 1998; Moati, 2001). These programs have become a common practice in developing countries, according to Anton et al. (1996), Konopielli and Bell (1998), Bennaceur et al. (2007), Madaoui and Boukrif (2009) and Moati (2001).

Long before the upgrade programs have been developed in the South Asian countries, countries in transition in Eastern Europe and Russia. We include, among others: the transition economies (Johnson and Loveman, 1995 ; Konopielko and Bell, 1998 ; Kolodko, 2003), Poland (Konopielko and Bell, 1998, and Zapalska and Fogel, 2001), Romania (Anton et al., 1996) and Hungary (Smallbone and Welter, 2001). Furthermore, in Southeast Asian countries, we include Malaysia (Lall, 1999; Habaradas, 2008), Indonesia (Tambunan, 2007), China (White and Linden, 2002), India (Shridhar, 2006) and Taiwan (Lin and Chen, 2007).

In fact, this practice has also spread in the North African countries, including upgrading programs established in Morocco, Tunisia, Algeria, and Egypt (Bennaceur et al., 2007).

Thus, the objective of this research is to identify the effects of these programs on the performance of SMEs and to discover key success factors of upgrading SMEs in developing countries, especially in Algeria. In fact, this research is intended to be applied to any context of developing countries; the Algerian context is a practical case.

Therefore, to achieve this research, we have adopted an empirical and deductive investigation. The study is based on a quantitative approach by conducting a survey in Algeria with the administration of a quantitative questionnaire and conducting a few interviews. Data collection was done mainly by emailing operation. To do so, we used the database and the computer servers of the company Kompass International in sending emails to Algerian enterprises. Of the SMEs, 1014 responded to our questionnaire; the response rate is 11.16%.

The objective of this research is to statistically test the veracity of our four hypotheses. From our results, hypotheses 1 and 2 were fully supported. However, hypotheses 3 and 4 were partially supported by our collected data. So it proved, for the case of Algeria, the upgrade program improves the performance of SMEs. In addition, we identified the key success factors leading to the performance of the enterprise itself and the key success factors of the contextual environment variables.

Also, for verification of moderating effects of the variables of the contextual environment, it was found that the moderating variables have positive effects rather than negative moderating effects hypothetically. Then, the contextual environment of the Algerian SMEs is not absolutely deterministic, but rather favorable.

In this perspective, this research has allowed us to make an adjustment to the neo-institutional organizational theory. Thus, we believe that the repetition of the study in other countries and contexts of developing countries could make respectable theoretical contributions and general institutions will emerge that will be applicable to any context of developing countries. Moreover, in the case of Algeria, the limit of our current research is the smallest of the sample of upgraded SMEs.

Keywords: open and intense environment, SMEs in developing countries, SME upgrading, SME adaptation, performance analysis, key success factors, Algeria.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'espèce qui a le plus de chance de survie n'est ni la plus forte ni la plus intelligente, c'est celle qui s'adapte.

Darwin (1859)

Dans un monde en mutation et en perpétuel changement, les petites et moyennes entreprises « PME » continuent de subir les effets néfastes de la globalisation économique et les conditions de l'environnement ouvert et intense. Ces entreprises sont confrontées à une concurrence ardue et féroce au désavantage des PME qui sont réellement non compétitives, notamment dans un contexte de pays en développement. Ce nouveau climat d'affaires exige de prendre en compte le développement des PME et de l'insérer dans l'arène de la concurrence tant nationale qu'internationale.

De ce fait, les autorités publiques dans les pays en développement, conscientes des enjeux futurs et du potentiel de ce secteur d'entreprises, ont mis en œuvre des programmes qui prennent en charge le développement du secteur des PME. Ces programmes sont connus communément par les programmes de mise à niveau. Les objectifs de ces programmes sont de développer les petites et moyennes entreprises « PME ». Ce développement vise à améliorer la performance des PME, à hisser sa compétitivité et à l'adapter à son contexte environnemental tant national qu'international.

Afin d'améliorer la performance des PME, le contenu de ces programmes ne touche pas uniquement les activités fonctionnelles internes à l'entreprise, mais il couvre aussi des améliorations sur l'environnement contextuel immédiat à l'entreprise. L'amélioration de cet environnement englobe surtout l'environnement institutionnel, l'environnement économique, l'environnement de soutien et de support entrepreneurial, l'environnement financier et bancaire, l'environnement juridique et réglementaire et l'amélioration de l'infrastructure du pays en question.

Alors, dans cette perspective s'inscrit notre présente étude afin de mettre plus de lumière sur ce secteur d'entreprise, de mieux comprendre le phénomène de mise à niveau du secteur des PME et son lien avec la performance et aussi de mieux comprendre la dynamique sous-jacente à ce sujet, objet de cette recherche.

Cette étude prendra une dimension internationale. Elle traitera le phénomène de mise à niveau dans les pays émergents et principalement les programmes de mises à niveau réalisés dans les pays en développement. Bien que cette étude s'applique sur tout contexte de pays en développement, nous avons levé le cas de l'Algérie comme un cas pratique. La raison principale de retenir le cas de l'Algérie comme un cas pratique, en tenant compte de ses facteurs historiques, est que le secteur des PME en Algérie est un secteur naissant, sa création remonte principalement aux années 2000. De ce fait, la dynamique de mise à niveau sera bien illustrative dans ce secteur des PME vulnérable qui est exposé à une concurrence intensive et féroce freinant son développement.

Pour bien concrétiser cette étude, celle-ci comprend au total cinq chapitres. Nous commençons par le chapitre problématique de la recherche. Ce chapitre relate la problématique sous-jacente, les pistes de solutions, les objectifs de la recherche et enfin débouche sur les questions de la recherche. Ensuite, un chapitre sera consacré à la revue de la littérature et la formulation du cadre théorique. Ce chapitre sera étalé sur cinq sections. Le chapitre du cadre méthodologique viendra en troisième lieu.

Par la suite, le chapitre analyse statistique des données collectées et interprétation des résultats fournira les résultats issus de cette analyse. L'analyse de données sera faite sur des données collectées sur le secteur des PME algérien. Ce chapitre sera segmenté en six sections.

Enfin, dans le chapitre discussion et conclusion, nous ferons une synthèse des principaux résultats, nous discuterons nos résultats issus de cette recherche et enfin nous présenterons les contributions de la recherche, les limites et les avenues de recherches. Notons que chaque chapitre commencera par une introduction et se clôturera par une conclusion partielle propre à chaque chapitre.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

1.1 Introduction

Les petites et moyennes entreprises « PME » dans les pays en développement « PVD » font face à un environnement politique, économique et d'affaires relativement instable, structurellement faible et institutionnellement précaire. Ce secteur est exposé à une concurrence ardue et féroce au désavantage des entreprises qui sont réellement non compétitives (Kuo et al., 2013). Alors, la problématique des petites et moyennes entreprises dans les pays en développement est riche et complexe.

De ce fait, ce présent chapitre, qui se veut une introduction à notre étude, relate la problématique du secteur des PME dans les pays en développement : une petite présentation sur les programmes de mise à niveau dans les pays en développement, une explication de quelques notions fondamentales sur le concept de mise à niveau et ensuite une présentation sur les objectifs et les questions de la recherche.

1.2 Problématique de la PME dans les pays en développement

L'une des problématiques majeures pour les entreprises dans les pays en développement au cours des dernières décennies consiste en l'accroissement de l'impact de l'environnement sur les entreprises. Il s'agit d'un monde ouvert sur toutes les contingences environnementales présentées, notamment dans le phénomène de la mondialisation, l'importance des échanges commerciaux, les innovations technologiques, le fonctionnement des structures politiques, la complexité de la vie sociale et culturelle, sans oublier le poids décisif du facteur économique (Lecerf, 2006).

Wiji Suratno (2013) soutient que les entreprises dans les pays en développement, entre autres l'Indonésie, sont confrontées à une concurrence ardue et féroce. De même, pour le contexte égyptien, El-Shobery et al. (2010) arguent que présentement dans un système d'économie mondialisée, le secteur manufacturier égyptien est confronté à un recul sur

les termes d'échanges commerciaux et l'économie égyptienne subit des pressions concurrentielles internationales rudes.

Lecerf (2006) ajoute par ailleurs que la concurrence mondiale, les changements technologiques et l'exigence des clients sont à l'origine d'un environnement turbulent, complexe et incertain. Cette turbulence a suscité une production importante de connaissances théoriques et du savoir-faire. Parmi les diverses sous-constructions de l'incertitude de l'environnement figurent notamment l'incertitude des clients, l'incertitude des fournisseurs, l'incertitude de la concurrence et l'incertitude technologique. Ces dernières ont par conséquent provoqué des réformes économiques qui ont conduit à des changements radicaux dans l'approche fonctionnelle. C'est le cas des PME dans les pays en développement « PVD ».

Ainsi, concernant les PVD, le contexte économique n'a pas été épargné par cet état des choses. Il a subi des modifications importantes tant sur le plan macroéconomique que sur le plan microéconomique. Sur le plan micro, les PME ont été touchées par ces transformations environnementales. Mais, en réalité, selon Zahra et George (1999), elles ne sont pas passives face à leur environnement, dans la mesure où elles y interagissent positivement ou négativement pour assurer leur viabilité, voire leur croissance.

Dans cette optique, s'agissant de l'impact de cet environnement ouvert sur toutes les contingences, Pierre-André Julien présente le contexte en mutation des Petites et Moyennes Entreprises « PME » dans un monde globalisé comme suit : « ...le mouvement de globalisation qui s'est accéléré dans la dernière décennie peut s'expliquer par l'augmentation des échanges non seulement des marchandises, mais surtout des services, notamment dans les pays en développement (...) ce mouvement peut affecter de façon très importante les PME en intensifiant la concurrence sur tous les marchés locaux et en bouleversant les marchés d'exportations » (Julien, 1994, pp. 58-61).

Le même auteur affirme que, d'une façon générale, dans tous les pays, quelle que soit leur catégorie (développés, émergents ou en développement), les PME sont considérées comme des moteurs de développement économique et parmi les principaux contributeurs à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée (op.cit., 1994).

Bien que les PME restent au cœur du développement économique dans les pays en développement, elles n'ont pas rempli les mandats prévus en raison d'un certain nombre de contraintes structurelles connues (Pyke et Sengenberger, 1992). Les entrepreneurs sont toujours confrontés à des problèmes dans n'importe quel pays. Toutefois, les entrepreneurs dans les pays en développement, y compris les pays pauvres et les pays en transition, ont plus de problèmes parce que les environnements politiques, économiques et d'affaires sont relativement plus instables, selon Oyelaran-Oyeyinka et Lal (2006). Les problèmes liés à la création et le développement de nouvelles entreprises dans les économies en transition qui font référence à l'ex-URSS, à certains pays d'Europe orientale, d'Asie Sud-est et certains pays africains sont sérieux.

D'une manière spécifique, dans les PVD, surtout dans les pays en transition, les PME dans toute leur histoire, bien qu'elles aient assisté à un mouvement difficile, sont connues pour avoir un autre rôle important, à savoir être un moteur important pour le développement et la croissance des exportations, notamment dans le secteur de la production (Tambunan, 2007). Cette situation résulte de preuves montrant que les cas les plus réussis de développement des PME dans les pays asiatiques du Sud-est, comme la Corée du Sud, Taïwan, Hong Kong et Singapour, sont directement liés au commerce et à l'adoption de stratégies orientées vers l'exportation. Les expériences de ces pays indiquent que les PME peuvent efficacement entrer en compétition sur les marchés nationaux et internationaux.

Par consensus, les PME constituent en général la majorité des entreprises dans les pays développés et en développement. Elles emploient un segment important de la population active dans les pays et contribuent de manière significative à la production nationale (Habaradas, 2008). Il est reconnu qu'un secteur de la PME fort, efficace et dynamique joue un rôle clé dans la création de l'avantage concurrentiel international (Hall, 2003) et assure un développement économique (APBSD, 2004). Cependant, selon Habaradas (2008), les PME dans les économies en développement font face à divers problèmes et contraintes, par exemple : les ressources financières limitées, le manque de compétence en gestion, le manque de personnel compétent et l'accès limité aux informations du marché qui menacent leurs viabilités.

Raja et Kumar (2008) soutiennent que les PME dans les pays en développement, spécialement en Inde, se caractérisent par une capitalisation faible, voire limitée, la diversité géographique et la forte mortalité de ces entreprises. On peut également citer le manque d'accès aux marchés des capitaux, l'intensité dans les opérations de trésorerie, le manque d'information sur le crédit, la mauvaise situation financière en raison de problèmes fiscaux réalisés à base de prêt sur les lignes directrices de la Banque centrale et la perception du risque élevé qui a conduit à des coûts d'emprunt.

Selon Chu, Benzing et McGee (2007), d'autres problèmes rencontrés par les entrepreneurs dans les pays en développement et les économies en transition sont dus à une économie généralement faible, l'accès limité au capital financier, une incapacité à recruter des employés fiables et une concurrence intense. En outre, un autre problème commun aux entrepreneurs des pays en développement est la sur-réglementation qui entraîne souvent des délais longs et coûteux dans les autorisations et approbations (Macculloch, 2001).

Au Kenya, par exemple, les entrepreneurs se plaignent des retards importants dans les procédures d'approbation pour l'obtention des licences de commerce et d'enregistrement de leurs entreprises. Les formulaires fiscaux compliqués, le contrôle lourd par le gouvernement et la mauvaise interprétation pure et simple des lois sont des problèmes communs rencontrés par les propriétaires des petites entreprises (Chu, Benzing et McGee, 2007). D'autre part, la politique protectionniste dans certains pays en transition a créé un environnement économique où les PME ont connu très peu de concurrence. Cependant, en Inde, les PME ne sont plus protégées et ont commencé à sentir la pression de la concurrence extérieure (Shridhar, 2006). L'augmentation de l'intensité de la concurrence en raison de la réduction des obstacles au commerce est un moteur pour les PME.

Par ailleurs, dans la plupart des pays en développement, les entrepreneurs sont confrontés à un environnement instable et fortement bureaucratique. Les lois régissant les entreprises privées, en particulier l'enregistrement des entreprises et le système fiscal, sont très complexes et difficiles à comprendre (Benzing et al., 2009). Les contrats et droits de propriété privée sont souvent mal conçus et mal appliqués. Comme l'affirment Kiggundu (2002) et Pope (2001), l'environnement réglementaire institutionnel défavorable est souvent accompagné par le surcroît de dépenses de la corruption.

On constate ces dernières années qu'une attention croissante a été accordée dans ces pays à la façon dont les PME doivent répondre au nouveau paysage concurrentiel caractérisé par des tendances défavorables aux PME. La recherche théorique sur l'entrepreneuriat a mis en évidence la nécessité d'explorer de nouvelles opportunités commerciales grâce à l'innovation, aux comportements proactifs, à la prise de risque et à l'adaptation de l'entreprise à son nouveau contexte.

En fait, le secteur de la PME dans les économies en transition est donc composé d'entreprises nouvellement créées, de *spin-offs* des grandes entreprises et des entreprises établies avant le début de la transition (Kolodko, 2003). Le rôle joué par les PME dans les pays en transition est prééminent. Le secteur de la PME est appelé à jouer un rôle essentiel dans la restructuration économique, à fournir l'élan nécessaire à la croissance économique, à réduire le chômage et à soulager la pression politique de mécontentement des salariés du secteur d'entreprises publiques. Ce rôle a aussi d'importantes ramifications d'ordre politique (McIntyre, 2003).

Selon Wickersham (2012), « dans un environnement commercial mondial et concurrentiel présentement, les entrepreneurs se penchent de plus en plus sur l'amélioration de la performance financière, de la productivité et de la rentabilité de leurs entreprises. Une méthode d'amélioration de la rentabilité est de se concentrer sur une stratégie qui améliore la productivité en rationalisant les processus et en réduisant les coûts des activités commerciales ». De nombreuses entreprises adoptent également de nouvelles technologies afin d'améliorer la productivité et de réduire le coût unitaire du produit.

En outre, plus particulièrement, l'Algérie n'est pas dispensée par rapport à cet environnement ouvert et intense. Un bon nombre de facteurs agissaient sur ce nouveau contexte avec aussi bien des avantages que des inconvénients sur le monde des affaires. La PME en Algérie vivait également une problématique riche et complexe et n'est pas épargnée à cet état de choses. Cette PME est issue d'un système économique socialiste planificatrice déficient, une problématique vraiment cruelle et compliquée, selon Mebtoul (2010). Le passage de l'Algérie d'une économie planifiée à une économie libérale a créé un nouveau contexte. Selon Lecerf (2006), ce contexte influe directement sur l'environnement de l'entreprise évoluant dans un marché de plus en plus concurrentiel,

voire défavorable, notamment pour les PME privées. Pour plus d'informations sur la problématique de la PME en Algérie, voir l'Annexe A.

De ce fait, pour parer à ces désavantages et dans l'objectif d'améliorer la performance, de hisser la compétitivité et d'adapter la PME à son environnement, qui est en perpétuel changement, les gouvernements dans certains pays en développement ont mis en œuvre des programmes de développement de la PME (Konopielli et Bell, 1998; Moati, 2001). Ces programmes de développement de la PME, dits programmes de mise à niveau de la PME, visent à mettre des actions tant sur le plan de l'entreprise que sur son environnement contextuel.

1.3 Programmes de mise à niveau de la PME dans les pays en développement

Dans les pays en développement, afin de palier à cette situation défavorable de la PME, les autorités publiques ont mis en œuvre des programmes pour développer le secteur de la PME. En Pologne, la croissance inattendue du secteur de la PME a donné un grand souffle à la création de l'emploi. Les principaux objectifs des programmes d'aide aux PME sont la création de l'emploi, l'assistance au développement structurel, l'identification des marchés au secteur de la PME, l'aide financière sous forme de prêts ou de garanties de prêts pour financer l'investissement et l'expansion de la PME, la fourniture des services consultatifs et l'octroi des formations sur les bonnes pratiques commerciales et de gestion, selon Konopielko et Bell (1998).

Le cas de la Roumanie est un bon exemple pour les pays en transition. En effet, selon Anton et al. (1996), la Roumanie a su adapter son secteur de PME grâce à une batterie de mesures : aider et organiser des activités de conseil pour les entrepreneurs, supprimer les discriminations entre les sociétés d'État et le secteur privé, encourager à développer des relations entre les entreprises privées, aligner les incitations et les facilités accordées aux investisseurs roumains à ceux offerts aux étrangers, faciliter l'accès des entrepreneurs privés aux installations d'infrastructures nécessaires pour démarrer et développer leurs entreprises. Ces mesures visent également à mettre en place un réseau national de centres de conseil et de formation aux services des entrepreneurs, ce qui leur donnera aussi la capacité et la compétence d'approuver les documents nécessaires pour obtenir des prêts.

En s'appuyant sur les travaux de Habaradas (2008) qui a étudié le cas de développement entrepreneurial de la Malaisie, des programmes de mise à niveau du secteur de la PME en Malaisie ont été mis en œuvre. Il montre que l'expérience de ce pays dans le développement de ce secteur d'activité économique est précieuse et mérite d'être une source d'inspiration pour d'autres pays qui ont le même contexte économique. Selon Tambunan (2007), depuis les premières années de 1960, l'économie indonésienne a connu une grande transformation structurelle. Un changement économique où le secteur agricole a joué un rôle dominant dans le PIB du pays a une économie où la contribution de l'importation des produits et services devient beaucoup plus ou moins importante.

La Chine, l'une des économies émergentes, est un pays considéré comme étant en transition. Elle a développé son secteur de la PME grâce à l'amélioration de l'environnement contextuel de ses entreprises, l'autonomisation des entreprises publiques et l'ouverture de son marché national à l'investissement direct étranger, spécifiquement les entreprises multinationales (Liou, 2012). White et Linden (2002) soutiennent que dans le cadre de la politique de réforme globale, la Chine a su instaurer un pouvoir décentralisé sur les entreprises publiques et a ouvert leurs marchés à la concurrence étrangère. Hormis l'exemple de la Roumanie et de la Pologne, les pays nord africains comme le Maroc, la Tunisie et l'Égypte sont de bons exemples dans la manière d'instituer des programmes d'adaptation « mise à niveau » pour soutenir leurs secteurs de la PME, selon Bennaceur et al. (2007, p. 10).

En somme, les programmes de mise à niveau dans ces quatre pays nord africains ont permis de contribuer directement ou indirectement à l'amélioration de l'environnement des affaires. Pour certains pays comme la Tunisie, le programme de mise à niveau comporte de manière explicite un volet consacré à l'amélioration de l'environnement des affaires et des infrastructures. Les autres pays se sont engagés dans des politiques d'amélioration des institutions et du cadre juridique des affaires en plus de l'amélioration des infrastructures sans que ce volet soit inscrit initialement dans le projet. La mise en place des programmes de mise à niveau a servi de stimulant aux autres volets de la politique économique et a exercé un effet positif sur les réformes économiques de manière générale (Bennaceur et al., 2007).

Dans la même perspective, les autorités publiques algériennes ont dressé et mis en œuvre des programmes de mise à niveau pour le secteur de la PME algérien. Ces programmes sont développés et chapeautés par un conseil consultatif chargé par la mise à niveau de la PME. Les programmes de mise à niveau ont réussi à mettre, jusqu'à présent, quelques milliers de PME afin de les insérer dans l'arène de la concurrence nationale et internationale et d'améliorer leur performance. Ces programmes sont initiés par plusieurs organismes nationaux et internationaux. Ainsi, une présentation des programmes de mise à niveau et du concept de mise à niveau s'est avérée intéressante. L'Annexe B intitulée « Rapport de résumé synthèse sur les programmes de mise à niveau des entreprises algériennes » donne plus de détails sur ces programmes spécifiquement pour la PME algérienne. En effet, pour plus de détail sur les programmes de mise à niveau dans les pays en développement, consulter la rubrique dans ce présent travail « 2.4.6 Mise à niveau, adaptation et performance de la PME dans les pays en développement » du prochain chapitre revue de la littérature.

1.4 Quelques notions fondamentales sur le concept de mise à niveau de la PME

Théoriquement, les études sur les effets de l'environnement sur le comportement organisationnel ont généralement porté sur deux aspects fondamentaux de l'environnement. Le premier est son incertitude telle que perçue par les entrepreneurs (Lawrence et Lorsch, 1967; Yasai - Ardekani, 1986) et le deuxième est l'accès à des ressources rares et critiques pour le bon fonctionnement de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 1978).

Dans les pays en développement, entre autres l'Algérie, les contraintes environnementales ont conduit les autorités à élaborer et à mettre en œuvre des programmes de mise à niveau.

En fait, des centaines de milliers de petites entreprises ont bénéficié des programmes de mise à niveau. Ces programmes sont devenus largement utilisés dans le domaine des affaires. Cependant, des questions se posent, par exemple : que dire de la mise à niveau, sa définition, sa portée et son but?

La mise à niveau est un nouveau concept développé par l'Organisation des Nations Unies

pour le Développement Industriel (ONUDI, 2002). Selon Bouzidi (2010), les mécanismes des programmes de mise à niveau et de réhabilitation des entreprises sont conçus pour aider l'entreprise à faire face aux exigences de l'ouverture économique, de la concurrence et du libre-échange. Le but est d'aider l'entreprise à maîtriser les coûts et à améliorer la qualité de leurs produits, au développement de la créativité et à la modernisation de ses équipements de production. Bougault et Filipiak (2005, p. 15) appuient la définition de Bouzidi (2010). Ils argumentent que « les mesures prévues dans le programme de mise à niveau visent à éliminer certaines contraintes qui affectent l'environnement des entreprises (institutions, règlements, etc.), à encourager les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts, de qualité, d'innovation et de renforcer la capacité de ces entreprises à surveiller et à contrôler le développement des technologies et des marchés ».

Dans cette perspective, la mise à niveau est une « action d'amélioration des performances de l'entreprise (production et croissance) et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croître » (ONUDI, cité dans Madaoui et Boukrif, 2009). Pour la Commission européenne chargée par le programme de mise à niveau en Algérie, « Un programme de mise à niveau se définit concrètement à travers son objectif principal, qui est celui d'accompagner les PME pour leur permettre d'améliorer significativement leurs compétitivités et leurs performances en s'alignant aux standards internationaux d'organisation et de gestion afin de consolider et d'encadrer leurs développements futurs », CEPMAN (2007, p. 7).

Dans ce sens, l'ONUDI (2002, p. 7) corrobore avec les deux dernières définitions et argumente que « la mise à niveau reflète une double ambition pour une industrie/entreprise pour devenir compétitive en termes de prix, de qualité et d'innovation. L'entreprise sera également en mesure de surveiller et de contrôler le développement des technologies et des marchés. Concrètement, pour l'ONUD (2002, p. 7), « la mise à niveau est une grande conception dynamique avec la réalisation des changements majeurs dans l'environnement mondial. Il s'agit d'un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement contextuel ». En corollaire, selon les références précédentes, la plupart des programmes de mise à niveau ont deux objectifs :

- a) mettre l'accent sur l'amélioration de l'environnement institutionnel, comme la réforme administrative ou judiciaire ;
- b) améliorer la capacité d'adaptation de l'entreprise et sa performance.

Tout comme l'ONUDI (2002, p. 7), dans la même perspective que les définitions susmentionnées, Bougault et Filipiak (2005, p. 15) relient aussi aux concepts de mise à niveau la dimension d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Ils définissent « un programme de mise à niveau comme un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise à son environnement et de répondre aux exigences du libre-échange». Bennaceur et al. (2007) confirment la dimension d'adaptation de l'entreprise à son environnement, et ce suite à la concrétisation d'un programme de mise à niveau. Ils la définissent par « l'adaptation des structures, des ressources et des processus de gestion de la petite et moyenne entreprises afin d'améliorer sa performance et de l'insérer dans l'arène de la concurrence tant nationale qu'internationale».

L'ONUDI (2002), Bougault et Filipiak (2005), Bennaceur et al. (2007), Madoui et Boukrif (2009) confirment ainsi que le programme de mise à niveau vise à adapter la petite entreprise à son environnement contextuel, à améliorer ses performances et à accroître sa compétitivité tant au niveau national qu'international. En raison de cette rétrospective sur le concept de mise à niveau, il s'est avéré que la déterminante «adaptation» est un objectif majeur pour la modernisation des petites entreprises dans les pays en développement, entre autres l'Algérie.

D'une manière générale, l'adaptation se réfère à un changement organisationnel dans la structure et le comportement, par lequel une organisation augmente ses chances de survie et répond à des conditions environnementales actuelles ou futures. Selon Cameron (1984), l'adaptation se réfère généralement à un processus, pas un événement, dont les variations sont constamment engagées dans l'organisation. Pour Tushman et Romanelli (1985), l'adaptation est un terme général décrivant une période de changement graduel, long, continu et progressif, en réponse à des conditions environnementales difficiles.

La mise à niveau est par conséquent un changement organisationnel qui vise à adapter l'entreprise à son environnement contextuel, d'assurer sa performance et de promouvoir

sa compétitivité. Elle assure un soutien à l'investissement dans la productivité, à la modernisation des entreprises et à fournir une croissance durable dans le temps, suite aux changements de l'environnement national et international.

Dans ce travail, nous allons utiliser ces deux concepts, mise à niveau et adaptation, pour expliquer le processus de la réhabilitation de l'entreprise à son environnement immédiat. Un aperçu théorique sur la relation entre la mise à niveau et l'adaptation sera fait dans le prochain chapitre, qui porte sur la revue de la littérature.

En résumé, pour le cas de l'Algérie, trois programmes de mise à niveau ont été réalisés ou sont en cours de réalisation depuis 1999. Plusieurs milliards de \$ US ont été engagés jusqu'à présent et des ressources humaines et matérielles phénoménales ont été consacrées à cette fin. Cependant, la question qui se pose est celle de savoir si ces programmes de mise à niveau ont réellement contribué à l'accomplissement de l'objectif escompté.

Nous rappelons que l'objectif était d'améliorer la performance de la PME algérienne et de l'insérer dans l'arène de la concurrence tant nationale qu'internationale. En ce qui nous concerne, en été 2011, nous avons effectué quelques entrevues non formelles avec quelques entrepreneurs qui ont bénéficié des programmes de mise à niveau, et ce seulement dans la région de la capitale Alger. Le but était de sonder les entrepreneurs sur l'impact de ces programmes de mise à niveau sur l'amélioration de la compétitivité et de la performance de leurs entreprises. Nous étions surpris d'apprendre, à la lumière de leurs déclarations, que l'effet des programmes de mise à niveau sur les activités quotidiennes était infime et que ces programmes étaient une sorte de gaspillage d'argent.

C'est ce qui renforce notre conviction de vouloir étudier ce phénomène en profondeur afin de comprendre l'impact de ces programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans les pays en développement d'une manière générale et spécifiquement en Algérie.

1.5 Objectifs de la recherche

De la problématique susmentionnée clairement énoncée dans les pays en développement, notamment en Algérie, il existe un lien entre la performance, la compétitivité, l'environnement et la PME. Mais l'objectif principal de cette étude est de mener une analyse de performance sur la PME dans les pays en développement dans un environnement contextuel ouvert et intense. Cette analyse va nous permettre de connaître l'impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans les pays en développement. Notre préoccupation est aussi de rechercher les facteurs clés de succès sur l'entreprise elle-même et également de mener une analyse sur l'effet de l'environnement contextuel sur la PME.

Nous prendrons le contexte du secteur de la PME algérien comme un cas pratique. La collecte de données se sera sur un grand échantillon touchant tous les secteurs d'activité et tout le territoire algérien afin de maximiser la variance.

Pour les objectifs spécifiques, dans la capitalisation de l'expérience des Gouvernements dans les pays en développement en matière de mise en œuvre des programmes de mise à niveau des PME, cette recherche vise à faire optimiser les prochains programmes de mise à niveau colossaux consentis par les différents organismes gouvernementaux et institutions internationales. Nous tenterons également à travers cette étude de faire, d'une manière implicite, une évaluation académique de ces programmes de mise à niveau déjà engagés par les différents organismes nationaux et internationaux.

Plus explicitement, tout en faisant le lien entre la problématique de cette recherche, les objectifs de la recherche et la théorie, Miles et Snow (1978) considèrent que le processus d'adaptation « référant à la mise à niveau qui est un mécanisme d'adaptation de l'entreprise à son environnement contextuel » est formé de trois composantes: la variation, la sélection et la rétenction.

Desreumaux (1998), dans son ouvrage, explique bien le principe de Miles et Snow (1978). Pour la première composante, la variation, c'est la génération d'une variété de pratiques par emprunt aux autres entreprises, par ajustement incrémental des pratiques existantes, par création de solutions originales, voire par processus aléatoire ou quelque

peu aveugle. Cette composante ressemble, dans notre cas, aux programmes de mise à niveau des PME. Ces programmes ont été principalement empruntés par d'autres entreprises et dans d'autres pays, à la fois, développés, émergents et en développement.

En ce qui concerne la seconde composante, la sélection, elle est définie comme un processus par lequel les pratiques réussies et non réussies peuvent être discriminées. Cela suppose le recours à des indicateurs de performance organisationnelle prédictifs. C'est dans ce deuxième principe que s'inscrit notre étude qui se focalise sur la recherche des déterminants clés de performance, de facteurs de succès et de l'effet de ces programmes sur la performance de la PME algérienne.

Quant à la troisième composante qui porte sur la rétenction, c'est le maintien ou l'arrêt des pratiques organisationnelles en fonction de l'évaluation effectuée suite à la deuxième composante, la sélection. Les pratiques qui semblent renforcer la performance organisationnelle seront maintenues. Par contre, les autres qui ne le sont pas seront éliminées ou remédiées. Pour consolider l'étape de la rétenction, dans notre recherche, nous veillerons à communiquer nos recommandations, une fois l'étude achevée, aux organismes nationaux et internationaux qui sont censés prendre des décisions afin d'optimiser ces programmes de mise à niveau ou d'adaptation de la PME, sur la base des facteurs clés de succès qui seront déterminés.

À l'instar des pays en développement, plus particulièrement en Algérie, la mise à niveau ou l'adaptation des PME est jusqu'à présent dans la phase de variation, selon le principe de Miles et Snow (1978). Cet état de choses est appuyé par l'étude de la Commission européenne réalisée par Bennaceur et al. (2007, p. 55) intitulée « Évaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, de l'Égypte, du Maroc et de la Tunisie ». Ces auteurs soutiennent « qu'aucune étude concernant les aspects quantitatifs (indicateurs de performance) n'est disponible à ce jour en Algérie et qu'aucune étude sur les aspects qualitatifs ne l'est non plus. Les notes du Ministère de l'Industrie font simplement état de témoignages concernant l'amélioration de l'organisation et des mentalités du personnel, de la productivité et des capacités de production, de la qualité des produits, de la hausse du chiffre d'affaires et de la création de nouveaux postes de travail ».

En nous appuyant sur ce constat et en utilisant des bases de données scientifiques et académiques les plus réputées en management et de notre examen des données recueillies des documentations du ministère de l'industrie de la petite et moyenne entreprises et de la promotion de l'investissement en été 2008, en été 2011 et en hiver 2013, d'une part, et d'autre part, de notre examen dans le centre de documentation au sein de l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » en été 2011 et en hiver 2013, il s'est avéré qu'il existe une lacune dans la littérature pour le traitement de ce sujet de recherche. C'est dans ce sens que s'inscrit notre étude pour remplir cette lacune dans la littérature par une étude académique quantitative.

De ce fait, nous résumons les objectifs de recherche en objectifs principaux et en objectif spécifique.

Objectifs principaux

- 1) Analyse de performance sur la PME bénéficiaire d'un programme de mise à niveau dans un environnement ouvert et intense et dans les pays en développement : cas de l'Algérie.
- 2) Recherche des facteurs clés de succès sur le plan de l'entreprise et sur celui de l'environnement contextuel tels que perçus par les entrepreneurs.

Objectif spécifique

- 1) Proposer des solutions pour optimiser les prochains programmes de mise à niveau colossaux consentis par les différents organismes gouvernementaux.

1.6 Questions de la recherche

Cette recherche s'intéresse à l'analyse de la performance et à la recherche des facteurs clés de succès des PME bénéficiaires d'un programme de mise à niveau dans les pays en développement. Cette analyse de performance sera décidée selon la perception des entrepreneurs, plus particulièrement pour les PME déjà bénéficiaires de l'un de ces

programmes. D'où nous avançons notre question principale de la recherche et nos questions spécifiques.

Question principale

Cette recherche se veut purement axée sur le contexte de pays en développement. Cependant, la collecte de données, pour la présente recherche, sera sur le cas du secteur de la PME en Algérie. Ainsi, notre principale question de recherche est la suivante :

Quel est l'impact des programmes de mise à niveau sur la performance de l'entreprise: cas de la PME algérienne ?

Nous essaierons de répondre à cette question tout en parcourant la contribution des variables au niveau de l'entreprise elle-même, soit sur le plan micro traitant les ressources matérielles et les ressources immatérielles ainsi que sur le plan macro traitant les variables de l'environnement contextuel.

Questions spécifiques

Pour le contexte de l'Algérie, d'une manière plus spécifique, notre recherche vise à étudier les PME déjà mises à niveau par l'un des trois programmes tout en explorant les éléments suivants :

- 1) quel est l'impact des programmes de mise à niveau sur la performance de l'entreprise : cas de la PME algérienne?
- 2) quel est l'impact des variables de l'environnement contextuel sur la relation entre les variables du programme de mise à niveau et les variables de la performance : cas de la PME algérienne ?
- 3) quels sont les facteurs clés de succès de l'entreprise mise à niveau et les facteurs clés de succès de l'environnement contextuel : cas de la PME algérienne?

1.7 Conclusion partielle

Selon ce survol de littérature sur la problématique du secteur des PME dans les pays en développement et dans les pays émergents, il a été confirmé par des études théoriques et empiriques que le secteur de la PME est vulnérable et fait face à une problématique riche et complexe. L'intervention des autorités publiques de ces pays pour assurer le développement et la pérennité de ce secteur d'entreprises est judicieuse. Initialement, le concept de mise à niveau a été développé par l'ONUDI « Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel » puis s'est propagé dans les pays de l'Est asiatique, les pays en transition de l'Europe de l'Est et la Russie avant d'arriver en Afrique du Nord et finalement marque son expansion dans certains pays africains comme le Sénégal.

En termes d'objectifs, l'étude, une fois concrétisée, spécifiquement, vise à doter les autorités publiques dans les pays en développement et les organismes internationaux impliqués dans des programmes de mise à niveau d'un outil d'aide à l'évaluation et à l'optimisation de ces programmes de mise à niveau. Pour ce faire, nous visons à faire une analyse de performance sur les PME bénéficiaires d'un programme de mise à niveau, mais dans une dimension internationale. La recherche s'appliquera sur tout contexte de pays en développement, l'Algérie n'étant qu'un cas pratique.

Notre question de recherche est bien ciblée. Elle est claire et concise et cherche l'effet de ces programmes sur la performance des PME mises à niveau. Mais, comme nous ne pouvons pas isoler l'entreprise à son environnement immédiat qui est considéré comme source d'opportunité et de menace, nous avons réservé un espace présentant l'effet de certaines variables de l'environnement contextuel sur la relation entre les variables du programme de mise à niveau et les variables de la performance.

Le prochain chapitre va bien clarifier tout les aspects de nos questions de recherche, questions principales et questions spécifiques. Ce deuxième chapitre va déboucher sur un modèle théorique de la recherche. Ce modèle sera l'objet principal de notre recherche. Il sera testé par la suite statistiquement sur le contexte du secteur des PME algériennes.

CHAPITRE 2

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FORMULATION DU CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre relate la littérature qui explique l'adaptation et la performance des PME dans un environnement ouvert et intense. Le chapitre commence par des définitions et des généralités sur les PME dans les pays en développement. De même, il explique la définition et la catégorisation de l'environnement ouvert et intense, notamment dans le cas des pays en développement, entre autres, l'Algérie. Ensuite, nous présentons les fondements théoriques soutenant l'adaptation des structures des PME à son environnement. À la fin de ce chapitre, nous étalons la revue de littérature expliquant l'adaptation et la performance des PME dans un environnement aussi ouvert et intense. Ce chapitre est composé de cinq sous-chapitres ou sections. En fait, chaque sous-chapitre commence par une petite introduction partielle et se termine par une petite synthèse donnant une conclusion partielle. Le cinquième sous-chapitre décrit le cadre théorique de la recherche.

2.1 Définitions et généralités sur les PME dans les pays en développement

2.1.1 Introduction partielle

Dans les pays en développement « PVD », les PME sont placées au cœur de l'actualité économique surtout parce qu'elles correspondent bien à la qualité de la main-d'œuvre déjà disponible et aux moyens existants de financement relativement faibles. En effet, selon Gupta (1987), les PME contribuent au développement des PVD en offrant du travail à un public plus large, ce qui par conséquent aide à promouvoir la démocratie, la stabilité politique et le bien-être de toute la population.

De plus, au cours des trois dernières décennies, en comparaison avec les grandes entreprises dans les PVD, le poids économique des PME a augmenté grâce à leurs particularités, à savoir : la flexibilité de la structure, l'absence de la bureaucratie et la

petite taille de l'entreprise qui favorise la proximité sociale des facteurs de production. Ainsi, les PME dans les PVD sont les seules entités à avoir progressé en termes d'effectifs d'employés, alors que les grandes entreprises ont massivement perdu des emplois (Duchénault, 1996). Dans l'ensemble, les PVD reconnaissent la nécessité de développer les PME afin de pouvoir renforcer leur économie nationale.

2.1.2 Définition de la Petite et Moyenne Entreprises « PME »

Les PME constituent un groupe très hétérogène et sont présentes dans des activités très diverses. La définition des PME varie d'un pays à un autre en raison des différences de droit des affaires et de l'infrastructure tant physique que juridique (Storey, 1994). Les PME sont généralement définies comme des entreprises privées qui sont relativement petites par rapport à d'autres entreprises du même marché ou de l'industrie et qui ne sont pas formées dans le cadre de grandes entreprises ou groupes d'affaires (Storey, 1994). Pour tenter de définir l'entreprise moyenne, plusieurs auteurs se réfèrent à l'aspect quantitatif. Ils la classifient suivant le nombre de son effectif, lequel est compris entre 50 et 500 salariés pour la France, le Canada et l'Afrique y compris l'Algérie selon certaines références. Cette conception a été critiquée par d'autres auteurs, lesquels attestent que la taille moyenne d'une entreprise correspond plutôt à un effectif compris entre 150 et 2000. Par contre, la petite entreprise est celle qui emploie entre 10 et 49 employés.

Les PME peuvent se distinguer selon leur taille (Cerrada et Janssen, 2006). Il y a les moyennes entreprises (ME), les petites entreprises (PE) et les très petites entreprises (TPE) ou micro entreprises (ME). Les PME peuvent aussi se distinguer selon le cycle de vie dans lequel elles se situent. Une PME est fort différente dans son cycle de vie : phase de démarrage, phase de croissance, phase de maturité ou phase de décroissance.

Julien (1998) regroupe les tentatives de définition typologique dans deux grandes catégories : les typologies quantitatives d'une part et les typologies qualitatives d'autre part. Comme leur nom l'indique, les typologies quantitatives se basent sur des critères quantitatifs comme l'effectif, le chiffre d'affaires, la part de marché, etc. Les typologies qualitatives se basent sur une approche beaucoup plus managériale et organisationnelle. La définition statistique des PME varie selon les pays et tient généralement compte des effectifs, du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs. Comme les

informations correspondantes sont faciles à recueillir, la variable la plus communément utilisée est le nombre de salariés. Dans ce sens, la définition de la PME dans quelques pays en développement, selon le nombre de salariés, inspirée des travaux de François, Mcqueen et Wignaraja (2005) est bien représentée dans le « Tableau 2.1 » ainsi que le pourcentage des exportations imputables aux PME.

Tableau 2.1: Définition quantitative de la PME
Source: Wignaraja et Ganesh (2003)

PAYS EN DÉVELOPPEMENT			
Pays	Année	Définition d'une PME	Pourcentage « % » des exportations de produits manufacturés imputable aux PME
Taipei chinois	Début des années 90	< 100 salariés	56%
Chine	Début des années 90	< 100 salariés	40%-60%
Corée	1995	< 300 salariés	42.4%
Viêt-Nam	Début des années 90	< 200 salariés	20%
Inde	1991/1992	< 30 millions d'INR d'investissement en installations et équipements	31.5%
Singapour	Début des années 90	< 100 salariés	16%
Malaisie	Début des années 90	< 75 salariés	15%
Indonésie	Début des années 90	< 100 salariés	11%
Thaïlande	Début des années 90	< 100 salariés	10%
Maurice	1997	< 50 salariés	2.2%
Tanzanie	2002	< 50 salariés	<1.0%
Malawi	2003	< 50 salariés	<1.0%
Études : Corée (Kim et Nugent, 1999), Inde (Badrinath <i>et al.</i> , 1997), Maurice (Wignaraja et O'Neil, 1999), Tanzanie et Malawi (estimations reposant sur les travaux menés par Wignaraja sur le terrain), autres pays (OCDE, 1997).			

En corollaire, selon Naman (1994), les organisations entrepreneuriales sont souvent définies et discutées à partir d'une variété de perspectives, comme nous l'avons déjà vu. Mais, en réalité, cette variété peut être conçue dans deux dimensions : la taille de la PME et son stade de développement. Dans la petite taille et dans le premier stade de développement, nous trouvons la petite unité qui est dans la phase de création et dans un stade de développement plus avancé, il y a l'unité familiale. Dans une taille moyenne, figure en premier lieu l'unité à capital-risque et en deuxième lieu le stade plus développé est principalement lié à l'entrepreneuriat de type *SBU* «*Strategic Business Unit* ».

Toutefois, dans les grandes organisations, c'est le « *corporate intrapreneurship* » qui est le plus dominant (voir Figure 2.1).

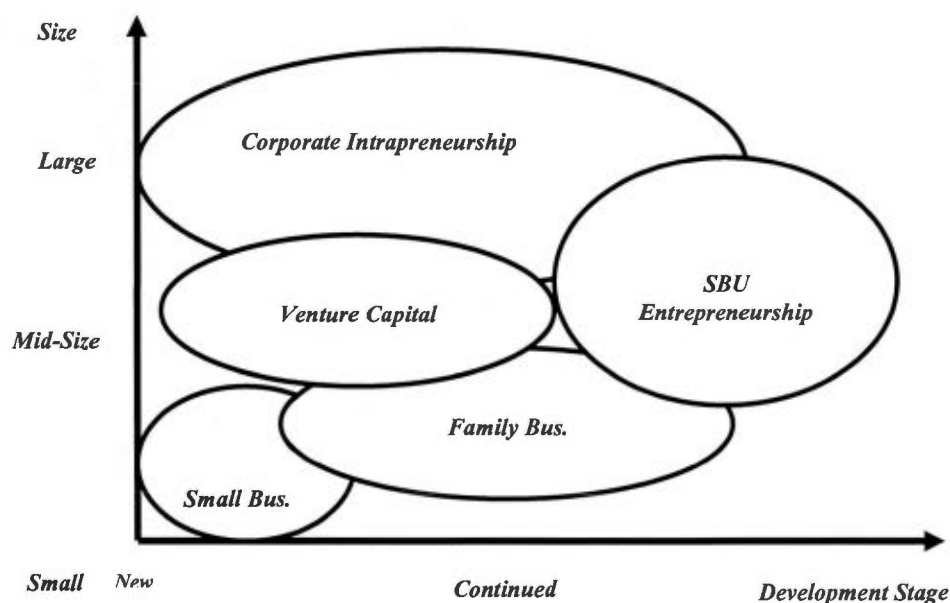


Figure 2.1: Carte conceptuelle de classement d'entreprise.
Source : Naman (1994)

2.1.3 Caractéristiques de la PME

Par sa nature, la PME a des caractéristiques spécifiques comme les grandes entreprises. Selon Marchesnay et Julien (1987), la PME est caractérisée par une concentration de la gestion et de la décision. Une des définitions de la petite entreprise est justement celle dans laquelle le dirigeant assume la responsabilité technique et financière, c'est-à-dire le contrôle et le développement de sa PME.

Nous pouvons récapituler les caractéristiques de la PME selon les auteurs suivants : Walker et Cochran, 1981 ; Welsh et White, 1981 ; Marchesnay et Julien, 1987 ; Rotch, 1987 ; Delone, 1988 ; Chen, 1993 ; Cragg et King, 1993 ; Gaskill et al., 1993 ; Holtzinger et Hotch, 1993 ; Delvecchio, 1994 ; Reynolds et al., 1994 ; Murphy, 1996 ; Westhead et Storey, 1996 ; Bunker et Mac Gregor, 2000 ; Dennis, 2000 ; Hill et Stewart, 2000 ; Miller et Besser, 2000 ; Raymond, 2001 ; Tetteh et Bum, 2001 ; Barry et Milner,

2002 ; Khan et Khan, 2002 ; Drakopolou-Dodd et al., 2002 ; Mac Gregor et Vrazalic, 2004.

Ces auteurs ont fait un tour d'horizon des caractéristiques de la PME par les éléments suivants :

- petite taille;
- centralisation et personnalisation de la gestion autour du propriétaire dirigeant;
- faible spécialisation du travail;
- stratégie intuitive ou peu formalisée;
- forte proximité des acteurs dans un réseau régional;
- structure simple et peu formalisée (flexible);
- système d'information externe simple basé sur les contacts directs;
- capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché.

Selon certains de ces auteurs, les éléments ci-après peuvent également être ajoutés :

- proximité entre patron et employés;
- recours à l'écrit non primordial, du fait de l'importance de l'ajustement mutuel;
- structure plate, pas de niveaux hiérarchiques ou très peu;
- organisation en réseaux : la PME se structure avec d'autres PME. Une répartition des tâches s'opère (recherche, production, commercialisation, ...).

De même, selon les derniers auteurs, les atouts de la PME résident surtout dans le dynamisme de certains responsables, l'esprit d'équipe et l'adaptabilité de l'entreprise confrontés à de nouveaux défis imputés à un environnement hostile, notamment pour les pays en développement.

Ainsi, Tahari (2009) soutient que le caractère principal s'exprime par le concept de mélange « *mix* » de proximité utilisé par certaines études, par exemple Torres (1997), et ce pour rendre compte de la réalité organisationnelle et du comportement de ces petites et moyennes entreprises (voir Tableau 2.2).

Tableau 2.2: La PME comme mix de proximité
Source : Torres (1997), cité dans Tahari (2009)

Caractéristiques des PME	Types de proximités
Rôle prépondérant du dirigeant et personnalisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation des tâches, forte polyvalence professionnelle	Proximité fonctionnelle
Décisions fondées sur l'expérience du manager et son intuition, faible recours à l'expertise donc stratégie informelle et forte préférence pour le court terme	Proximité temporelle
Système d'information simple et direct et prépondérance de l'oralité	Système d'information de proximité
Contact direct avec les clients	Marketing de proximité
Forte concentration du capital entre les mains du propriétaire-dirigeant et donc confusion du patrimoine de l'entreprise avec celui du propriétaire	Finance proximité
Forte insertion territoriale	Proximité spatiale

2.1.4 PME dans les économies en développement

Le secteur privé des PME a joué un rôle important dans le développement des économies en mutation d'Europe orientale et les pays asiatiques du Sud-est. D'une manière générale, le régime communiste dans ces pays l'a retiré de la sphère économique dans la mesure où il était illégal de démarrer une entreprise. D'après Dickinson (2008), l'activité entrepreneuriale a été considérée comme socialement mauvaise et toute personne qui a été engagée dans une entreprise non officielle était menacée d'arrestation et d'emprisonnement. Avant l'ère Gorbatchev, dans l'ex-Union soviétique, il était courant que les meilleurs hommes d'affaires soient chaque année accusés de corruption et de hooliganisme.

En effet, durant les années 70 et 80, dans les pays socialistes, le communisme a interdit le développement du secteur privé. L'économie socialiste était liée à l'idéologie marxiste qui lutte contre l'économie de marché. Selon Van Pham et St-Pierre (2009), ce modèle économique planifié était dominant dans les pays socialistes tels que l'Union soviétique, les pays d'Europe centrale et orientale, la Chine, le Vietnam, Cuba et l'Algérie. À la fin des années 70, la crise économique des pays socialistes a fait ressortir les inconvénients des entreprises publiques et l'économie planifiée. En réalité, les entreprises publiques n'ont pas atteint les résultats escomptés par l'État.

Ces deux derniers auteurs soutiennent que l'éclatement de l'Union soviétique et le bloc de l'Europe orientale a obligé les pays socialistes à entreprendre des réformes. Ces pays sont alors entrés dans une période de transition de l'économie planifiée vers l'économie de marché. Tout en observant le succès économique des pays capitalistes, les pays socialistes ont reconnu les contributions importantes au développement de l'économie par des composantes économiques privées et des PME en particulier. Ces entreprises sont de ce fait devenues des acteurs essentiels à l'économie, favorisant et accélérant ainsi leur rythme de développement.

Tous les pays de l'ex-Union soviétique et généralement les pays ex-socialistes ont connu, plus d'une décennie, autant de transition économique que de transition politique. Parmi les réalisations significatives au cours de cette transition figurent le développement du secteur privé et l'environnement entrepreneurial (Szabo, 2000).

Pendant la période soviétique, l'économie de l'Union a été principalement structurée de manière à ce que chaque État dépende de la production des autres États. Cette dépendance a conduit à un sous-développement économique des États. Danis et Shipilov (2002) ont déclaré que l'un des moyens pour transformer ce système était de développer des industries et de concrétiser ainsi la croissance économique. Le défi de ces pays étant la création d'entreprises privées et encourager l'activité entrepreneuriale. Ces entreprises introduisent de nouveaux produits et services et créent de nouvelles opportunités d'emploi dans les pays anciennement axés sur la production industrielle et militaire au lieu de produits de consommation. Les entrepreneurs sont un des éléments les plus importants tant dans la transition économique que dans la création et la stabilisation de la démocratie, selon le rapport d'OCDE (1999).

Yalcin et Kapu (2008) réaffirment que les pays en transition assistent à un passage économique vers le droit de la propriété d'une entreprise. Cette période a donc été un défi. Ces derniers soutiennent que la nécessité d'apprendre les règles et les pratiques commerciales capitalistes et à composer avec la concurrence nationale et internationale n'était pas facile pour ces entreprises pour trouver le moyen de s'en sortir et pour résister dans ces conditions défavorables.

2.1.5 Contribution de la PME à l'économie nationale

Dans le monde entier, le secteur de la PME a connu une croissance rapide au fil des années et contribue à près de 40 % de la production industrielle totale. Ce secteur occupe une place importante dans la génération de revenus pour les pays parce que le taux de croissance dans ce secteur a toujours été plus élevé que la moyenne des taux de croissance industrielle (Bruya et Julien, 1994). Raja et Kumar (2008) ajoutent que les PME de l'Inde sont considérées comme l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie. D'après Dickinson (2008), tout en s'appuyant sur les données de la SME Bank (2005), les PME sont considérées comme des moteurs de la croissance tant dans les pays développés que dans les pays en développement parce qu'elles fournissent l'emploi à faible coût et que le coût unitaire des salariés est plus faible aussi bien pour les PME que pour les unités de grande taille.

En outre, les PME aident au développement régional et local. Elles contribuent à la répartition équitable de la richesse et la dispersion régionale des activités économiques. Elles participent de manière significative aux recettes d'exportation en raison de leur faible coût à forte intensité de main-d'œuvre. Les PME ont un effet positif sur la balance commerciale car elles utilisent généralement les matières premières locales. Elles aident à créer une culture entrepreneuriale en réunissant les compétences et les capitaux au moyen de prêts et de différents régimes de valorisation des compétences. Enfin, elles donnent la capacité de résistance à des bouleversements économiques et conservent un délai raisonnable de taux de croissance.

En corollaire, la Banque mondiale (2002-2004) donne trois arguments principaux soutenant l'idée que les PME peuvent fonctionner comme le moteur de la croissance dans

les PVD. De prime abord, les PME consolident la concurrence et l'entrepreneuriat et, par conséquent, ont des avantages externes sur l'efficacité de l'économie, et ce par l'innovation et la croissance de la productivité. Ainsi, les PME sont généralement plus productives que les grandes entreprises. Par conséquent, le marché financier et d'autres défaillances institutionnelles et les aspects environnementaux macroéconomiques non favorables empêchent le développement des PME.

En plus, toujours selon cette dernière source, la Banque mondiale estime que les PME peuvent stimuler la croissance économique et le développement dans ces pays. Les avantages du secteur de la PME dans la croissance nationale sont prouvés dans l'étude de Habaradas (2008). Son étude a été faite sur les pays ex-Socialistes de l'Europe de l'Est. Elle illustre la contribution de la PME dans le produit intérieur brut (PIB) et la participation à l'emploi pour les pays en transition.

Toutefois, la PME algérienne vivait quasiment les mêmes conditions que la PME dans les PVD, mais en tenant compte des facteurs historiques, le secteur privé de la PME en Algérie est très naissant. Ce secteur s'est éclos principalement dans la période des années 2000. De ce fait, le secteur de la PME en Algérie est très jeune. Pour plus d'information sur ce secteur avec des données statistiques récentes, veuillez consulter l'Annexe A, l'Annexe B et le travail de Amroune, Hafsi, Bernard et Plaisent (2014, a et 2014b).

2.1.6 Synthèse

L'intérêt grandissant pour le rôle des PME dans le processus de développement continue à être au premier plan des débats politiques dans les PVD, notamment en Algérie ces deux dernières décennies. Toujours dans les PVD, selon Cunningham and Rowley (2007), le développement de la Chine et l'importance des PME ont fait l'objet d'une attention croissante dans le discours politique et populaire, les médias et les universités. Depuis les années 1990, les PME jouent un rôle toujours plus important dans cette croissance économique. Fening (2008) et Mashhadi et al. (2012) soutiennent que les PME jouent des rôles multiples dans les PVD en termes de création d'emplois, de génération de revenus et d'assurance d'une répartition équitable des ressources limitées.

Dans le rapport de l'OCDE (2004) et dans le monde entier, spécifiquement dans les PVD, on s'accorde sur le fait que la vigueur de la croissance économique contribue au développement économique et social et à la réduction de la pauvreté. Parallèlement, il est de plus en plus largement admis que l'incidence de la croissance sur la pauvreté dépend de la qualité de la croissance du secteur de la PME, et ce compte tenu de sa composition, de sa répartition et de son caractère plus ou moins durable.

Notons que deux faits très importants dans le monde de l'entrepreneuriat restent à signaler :

Premièrement : le phénomène de gouvernance de la PME qui est en émergence et commence à attirer plus d'attention. Dans ce sens, la PME est alors contrôlée par son dirigeant. Ce concept de contrôlabilité est exprimé dans la capacité de garder la maîtrise de la fonctionnalité et du développement d'un ensemble de ressources. Cette notion se situe au cœur du débat actuel. L'intérêt d'une telle caractéristique est qu'elle suggère le risque de perte de contrôlabilité et autorise donc l'existence des situations contre-nature à la forme de la PME (Torres, 2000).

Deuxièmement, le marché de la PME est souvent local et peu de PME exportent sur les marchés étrangers. Plusieurs auteurs suggèrent que la mondialisation de la PME peut

constituer un « phénomène » qui implique de profonds changements dans son mode de fonctionnement (Walthers et Snice, 1990 ; Morin, 1992). Guilhon. A et alii (1993) considèrent qu'il existe une contradiction entre l'activité d'exportation et l'identité de la PME, etc. À bien des égards, le contexte d'internationalisation de la PME semble altéré dans sa forme, tout en considérant la PME en tant qu'entité économique. C'est dans cette optique que le prochain chapitre relate cette problématique de l'environnement changeant de la PME dans un monde ouvert et intense dans les PVD. Nous essaierons également d'exposer l'environnement turbulent sous-jacent au secteur de la PME en Algérie.

2.2 Environnement ouvert et intense : le cas de PME dans les PVD

2.2.1 Introduction partielle

Bien que les niveaux de performance des PME aient été imputés à des facteurs de gestion (Stegall et al., 1976; Albert, 1981), les facteurs environnementaux externes ont un impact significatif sur la viabilité des PME et sur leurs croissances (Mashhadi et al. 2012). Cependant, selon Perrott (2008), le marché devient plus complexe et difficile. En fait, la concurrence croissante, les fluctuations des cycles économiques, la mondialisation, la fragmentation du marché, les exigences des consommateurs, les considérations d'affaires électroniques, la régulation et la dérégulation des marchés, l'augmentation des coûts et la problématique de fidélisation des clients exigent une attention particulière (Johnson et al., 2005). Ainsi, des changements rapides et imprévisibles mettent la pression sur le processus décisionnel. L'approbation de processus est que l'organisation est tenue de donner des réponses rapides. En outre, l'augmentation de la turbulence de l'environnement et les questions stratégiques émergentes contestent la façon dont une entreprise planifie et exécute sa stratégie. Les entrepreneurs et les décideurs trouvent peu de marge pour contrebalancer le *statu quo* et pour proposer des avancements d'échelons sur l'environnement contraignant (Perrott, 2008) qui nécessite une analyse.

Desreumeaux (1998) précise que bien que de nombreuses propositions visent à spécifier les attributs pertinents de l'analyse de l'environnement des entreprises, un examen d'ensemble conduit à retenir trois caractéristiques essentielles, que l'on peut saisir en termes de catégories distinctes, à savoir :

- a) le degré de complexité (l'environnement est simple ou complexe) ;
- b) le degré de dynamisme (l'environnement est stable ou instable) ;
- c) la disponibilité des ressources (l'environnement est hostile ou munificent).

Cette distinction nécessite un examen minutieux. Cependant, ce dernier auteur ajoute que les variables ou facteurs constitutifs de l'environnement sont les facteurs économiques,

démographiques, socioculturels, technologiques, écologiques, pouvoirs publics, concurrence et marché du travail.

2.2.2 Définition de l'environnement ouvert et intense

Boulding (1956) signale également que l'environnement ouvert et intense a été explicité par Katz et Kahn (1978). Il est reconnu par ces deux derniers auteurs que les éléments organisationnels internes et externes interagissent. Scott (1981) explique que les modèles de système ouvert soulignent les liens réciproques qui lient l'organisation avec ces éléments. Il déclare d'autre part que « l'environnement est perçu comme étant la source ultime des matériaux, d'énergie et d'information, qui sont tous essentiels à la poursuite de l'organisation » (1981, p.120). Pour Emery et Trist, (1965) ; Khandwalla, (1972) ; Duncan, (1972) ; Pfeffer et Salancik, (1978), l'environnement ouvert et intense est caractérisé par l'incertitude, le dynamisme, l'hétérogénéité, la complexité, l'instabilité et la turbulence. Selon ces derniers auteurs, ces caractéristiques décrivent bien l'environnement ouvert et intense et agissent fortement sur la décision de l'adaptation de l'entreprise. Par ailleurs, pour Kalpan (1986), l'environnement ouvert et intense est caractérisé par deux dimensions environnementales, soit le dynamisme et l'hostilité. Pour Kuo et al. (2013), l'environnement intense est caractérisé par une concurrence ardue et féroce.

Le dynamisme a été étudié par Lawrence et Lorsch, 1967 ; Khandwalla 1977 ; Miller et Friesen 1982 ; Dess et Beard, 1984 ; Miller, 1987 et a aussi été mentionné dans la littérature de la variabilité entre le volontarisme et le déterminisme (Child, 1972) et de la turbulence (Emery et Trist, 1965 ; Lenz et Engledow 1986). D'autres contraintes sont représentées par les variations imprévisibles du marché, de l'industrie, de la technologie, de la sphère économique, du social et de la politique.

En ce qui concerne l'hostilité, elle a été étudiée par des auteurs comme Child, (1972) ; Khandwalla, (1976, 1977) ; Miller et Friesen (1983) et représente le degré de menace pour la prise de décisions. L'environnement placide ou non hostile a été étudié par Emery et Trist (1965) et la munificence par Dess et Beard, (1984). La munificence et la placidité de l'environnement fournissent des environnements stables, fertiles et des conditions de faible risque favorisant l'activité de l'organisation. En somme, le dynamisme est associé

au changement environnemental et à l'innovation (Burns et Stalker, 1961) et à l'organicité (Mintzberg, 1979). L'hostilité est associée à la concurrence et à des ressources limitées, d'où la proactivité et la prise de risques encouragent l'intervention rapide.

Ces dernières décennies, avec la complexité de l'environnement, il y a eu une progression substantielle dans la recherche sur l'interaction entre l'organisation et l'environnement (Cyert et March, 1963 ; Emery et Trist, 1965 ; Thompson, 1967 ; Terreberry, 1968 ; Starbuck, 1976). Un des objectifs de ces études sur le duo « organisation-environnement » est l'adaptation de l'organisation à son environnement.

2.2.3 Typologie de l'environnement dans un monde ouvert et intense

La définition de l'environnement, selon Rojot (2005), est un concept essentiel puisque l'efficacité de l'entreprise sera jugée de son extérieur. Il comprend tous les éléments qui affectent les organisations en général et les entreprises, en particulier. L'auteur nuance toutefois en affirmant que tous les événements auxquels les organisations sont confrontées n'ont pas nécessairement un impact sur elles.

Concernant les types d'environnements dans lesquels opèrent les entreprises, selon Emery et Trist (1965), ils sont classés en quatre types: stable (placide) aléatoire, stable structuré, instable réactif et turbulent. Le type d'environnement d'une organisation est déterminé par le degré de la prévisibilité du changement (turbulence), les menaces et les opportunités. Dans un environnement placide aléatoire, selon Glaser (1985) et Elliott (1990), les opportunités et les menaces sont distribuées au hasard, il y a peu ou pas de turbulence, donc pas de stratégie de commercialisation particulière qui devrait donner des résultats sensiblement plus élevés. Emery et Trist (1965) placent leur analyse de l'environnement dans une perspective d'évolution et considèrent que les quatre types d'environnement se succèdent logiquement par l'effet même des réponses que les organisations déploient face à chaque situation. Ils présentent leur typologie de l'environnement en interaction avec la structure du marché et le comportement requis. Ceci est en lien avec l'interdépendance, l'incertitude et la complexité de l'environnement (voir Tableau 2.3).

Cependant, des études faites par différents auteurs en matière de catégorisation de l'environnement nous informent encore davantage à ce sujet. Hafsi et al. (2007) classent l'environnement en: « stable (Dill, 1958 ; Miller et Friesen, 1983; Dess et Beard, 1984); bénin (March et Simon, 1958; Khandwalla, 1977); hostile (March et Simon, 1958 ; Khandwalla, 1977); dynamique (Thompson, 1967; Miller and Friesen, 1983; Dess and Beard, 1984); volatile (Bourgeois, 1985; McKee et al., 1989) ; complexe (Child, 1972; Mintzberg, 1979; Tung, 1982) et turbulent (Davis et al., 1991; Naman et Slevin, 1993)».

Selon Rojot (2005), l'environnement turbulent est de plus en plus remarquable dans les diverses économies à cause des trois raisons suivantes :

- l'interdépendance accrue entre les aspects économiques et les autres aspects de la société;
- les conséquences des efforts des organisations qui compliquent encore l'environnement;
- le rôle accru de la recherche et du développement pour faire face à la concurrence.

Dans cet environnement, l'organisation doit continuellement réévaluer ses relations et développer de nouveaux produits et services. Un des exemples est celui de l'industrie de l'informatique dans les années 1980.

Tableau 2.3: Typologie des environnements
Source : Emery et Trist (1965)

<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Interdépendance Complexité Incertitude</div> <div style="margin: 0 10px;"> <div style="text-align: center;">-</div> <div style="text-align: center;">↑</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="text-align: center;">+</div> </div> </div>	Types d'environnement	Structure de marché	Comportement requis
	stable, aléatoire	concurrence pure et parfaite	tactique
	stable, structuré	concurrence monopolistique	stratégie
	instable, réactif	Oligopole	stratégie
	turbulent	?	collaboration

Ward et Lewandowska (2008) soutiennent que l'environnement turbulent se manifeste dans des environnements dynamiques tels que les environnements perturbés réactifs. Le

jeu de l'entreprise dans des environnements turbulents est comme un jeu d'échecs avec beaucoup de joueurs qui peuvent rivaliser et coopérer. C'est un match sans règles fixes dans lequel les pièces ont des objectifs qui leur sont propres et l'interaction entre les pièces et les joueurs peuvent changer au fil du temps à la suite des interactions précédentes. Il n'y a pas un objectif d'ensemble par lequel les gagnants et les perdants sont clairement définis. Les lauréats d'aujourd'hui peuvent être les perdants de demain et vice versa et le jeu ne se termine jamais.

Ainsi, Rojot (2005) classe l'environnement de champ turbulent de plus complexe, de plus dynamique et de plus aléatoire, il est instable et incertain. Cette incertitude cependant ne vient plus de la distribution au hasard d'éléments, mais d'un mouvement permanent. Les éléments de l'environnement sont déconnectés et indépendants, mais réagissent et agissent les uns sur les autres. De multiples organisations y interagissent ainsi que l'environnement lui-même. Les conséquences des actions prises deviennent de moins en moins prévisibles.

Dans cette optique, la notion d'environnement englobe l'ensemble des facteurs incontrôlables influant la réussite d'un processus décisionnel. Le concept de non-contrôlabilité comprend les événements et les éléments sur lesquels l'entreprise n'a aucun degré de contrôle, mais qui sont susceptibles d'avoir sur elle une influence actuelle ou future (Boutaleb, 2006). D'après Lesca (1994), plusieurs définitions coexistent pour le concept « environnement », les sciences de la gestion et les théories des organisations définissent l'environnement comme : « l'ensemble des forces, des décisions et des contraintes externes à l'entreprise, qui ne sont pas créées par elle-même, mais qui sont de nature à influencer son activité et son évolution ».

En effet, Lesca (1994) distingue trois types d'environnement sous-jacents à l'entreprise, à savoir :

- 1) l'environnement macro ou méta-environnement : qui est constitué des « variables sociétales » dans laquelle œuvre une entreprise et qui sont susceptibles d'influencer sa stratégie;

- 2) l'environnement méso ou environnement général : qui se situe à un niveau intermédiaire entre l'environnement sociétal très large et l'environnement immédiat de l'entreprise;
- 3) l'environnement micro ou environnement spécifique : constitué par l'ensemble des partenaires directs de l'entreprise et les ressources corporelles et incorporelles.

D'où la question : quelle position occupe la PME dans cette typologie environnementale?

Covin et Slevin (1989) affirment que les dimensions environnementales intense et hostile servent de menace à la viabilité des petites entreprises. Cette dernière est caractérisée par les paramètres de la précarité de l'industrie, de la concurrence intense et dure, du climat des affaires écrasantes et d'un manque relatif d'opportunités exploitables. Par contre, l'environnement munificent ou bénin fournit un cadre sécuritaire pour les opérations commerciales en raison de leur niveau global de la munificence, la richesse des investissements et des possibilités de marketing (Khandwalla, 1976/77; Miller et Friesen, 1983). Les effets néfastes de l'hostilité de l'environnement présentent probablement une menace encore plus grande pour les petites entreprises en raison de leurs ressources limitées et l'incapacité à survivre aux conséquences de mauvaises décisions de gestion (Covin et Slevin, 1989).

Slevin et Covin (1990) ont montré par ailleurs que l'environnement hostile suscite des comportements entrepreneuriaux. Ils soutiennent qu'étant donné la rareté des opportunités de marché et le niveau de concurrence élevé dans des environnements hostiles, les entreprises performantes répondent en essayant de manière agressive à gagner ou à maintenir un avantage concurrentiel, grâce à des actions entrepreneuriales. Ces derniers auteurs ajoutent que dans un environnement plus bénin, l'action entrepreneuriale peut souvent constituer un risque inutile pour les entreprises. Les conséquences de ce type de comportement sont généralement moins prévisibles que celles du comportement conservateur. De même, l'hostilité de l'environnement semble être liée à la dimension structurelle de l'organicité « structure organique ». Bref, le comportement entrepreneurial semble être beaucoup plus grand dans les environnements hostiles que bénins.

2.2.4 Vulnérabilité de la PME face à son environnement

Les environnements incertains, instables ou hostiles peuvent rendre les conditions fonctionnelles difficiles pour toutes les entreprises à but lucratif. Toutefois, pour les PME, leur marge d'erreur peut être particulièrement indéterminée. Bien que l'impact des contingences externes puisse avoir des actions considérables sur les grandes entreprises, les petites entreprises sont moins susceptibles d'y résister avec succès (Pett et Wolff, 2007). O'Regan et al. (2005) affirment que les PME sont moins susceptibles d'exercer une influence sur leur environnement et doivent compter sur leurs ressources internes dans la quête d'un avantage concurrentiel. En outre, les PME ayant des possibilités limitées d'exercer une influence directe sur la structure du marché doivent faire preuve de créativité dans le lancement de nouveaux concepts commerciaux. Toutefois, ces derniers auteurs ajoutent qu'être créatif pour les PME est souvent rendu difficile en raison des contraintes financières et culturelles, ainsi que leur inaptitude d'analyser leurs propres capacités, de déterminer les lacunes ou de demander l'aide pour y remédier.

Pett et Wolff (2007) quant à eux précisent que les petites entreprises devront se tourner vers l'intérieur et s'appuyer sur les caractéristiques internes pour faire face à un environnement économique incertain ou hostile. La souplesse de la PME et son comportement entrepreneurial, à savoir l'innovation, la proactivité et la prise de risque, peuvent atténuer les effets des milieux hostiles (Covin et Slevin, 1989 ; Lau et al., 2004). Les petites entreprises peuvent également être caractérisées par l'agressivité dans des environnements difficiles (Covin et Covin, 1990).

2.2.5 Environnement de la PME dans les pays en développement

Les PME dans les PVD vivent dans des conditions difficiles et doivent surmonter plusieurs obstacles : difficulté de l'environnement macro, difficulté de l'environnement institutionnel complexe, faiblesse de l'économie, manque d'infrastructure, risques élevés liés aux activités d'innovation, coûts de l'innovation, absence de ressources financières, absence de travailleurs qualifiés, manque ou absence des règlements et des normes techniques, gestion organisationnelle frustrante, manque ou insuffisance de gestion de la qualité, absence d'informations sur les technologies et absence d'information sur les marchés (Caputo et al., 2002). Selon Todd et Javalgi (2007), le défi à relever pour ces

entreprises est de créer un environnement commercial qui encourage les PME à ne pas seulement améliorer leurs capacités organisationnelles, à innover et à améliorer, mais aussi de procurer les ressources nécessaires des autres organisations telles que les organismes gouvernementaux, les institutions d'appui, les universités, les institutions financières, les banques et bien d'autres entreprises privées. Une présentation des problèmes les plus cruels s'impose.

2.2.5.1 Problèmes connexes à l'environnement de la PME

Les problèmes de l'environnement sont les facteurs environnementaux exogènes identifiés ayant un impact sur le monde des affaires dus à l'exploitation des entreprises dans un pays donné. Les facteurs exogènes sont l'environnement économique, juridique, réglementaire, l'infrastructure tangible et intangible, les institutions d'appui gouvernementales et non gouvernementales et les forces socioculturelles.

Les facteurs de l'environnement peuvent être définis également en tant que source de l'évolution des tendances et des événements qui créent des opportunités et des menaces pour les entreprises (Lenz, 1978). Smallbone et Welter (2001), dans leur étude sur les entrepreneurs en Pologne et des États baltes, ont déclaré que les entrepreneurs sont affectés par un environnement externe qui est hostile socialement, économiquement et politiquement. L'environnement de l'entreprise peut être qualifié d'instable et structurellement faible dans les pays ex-socialistes. Ces problèmes environnementaux majeurs ont été jugés pour modifier les règles juridiques, les taux d'imposition élevés et l'instabilité des conditions économiques. McMillan et Woodruff (2002) indiquent que le facteur le plus frappant à recréer un environnement entrepreneurial défavorable est l'expropriation de profits, qui se réfère aux paiements extrajudiciaires nécessaires pour obtenir des services gouvernementaux, des licences et des registres commerciaux pour démarrer leurs entreprises.

Les PME sont les plus vulnérables aux changements de l'environnement les obligeant à faire preuve de souplesse et d'adaptation (Jones, 2003) et en façonnant le terrain dans lequel les stratégies compétitives des entreprises sont définies (Lim et al., 1996). Une autre dimension de l'environnement est que l'environnement entrepreneurial n'est pas aussi favorable en Russie qu'en Pologne pour des raisons d'esprit entrepreneurial. Il est

suivi par d'autres types de problèmes, à savoir : la corruption et les activités mafieuses qui entravent les investissements et la mise sur pied d'une entreprise. En plus de ces problèmes non officiels, des politiques fiscales défavorables, des règlements, des formalités et des retards sont d'autres obstacles dans les pratiques quotidiennes de l'entrepreneuriat (Yalcin et Kapu, 2008).

Selon une étude récente de Smallbone et Welter (2009), les pays d'Europe centrale comme les États baltes, la Hongrie, la République tchèque et la Pologne sont caractérisés par un stade plus avancé de la réforme du marché et le développement des PME. Autrement, dans ces pays, les questions telles que la création de cadre juridique approprié ne sont plus le problème le plus immédiat pour les petites entreprises privées. Les deux derniers auteurs soutiennent que le développement des PME est généralement plus entravé par une infrastructure financière qui requiert toujours un ajustement aux besoins du secteur privé naissant. Mais les PME dans ces pays enregistrent des insuffisances en matière d'infrastructure de soutien aux entreprises et des particularités de l'environnement externe qui sont spécifiquement associées à des économies de marché émergentes.

2.2.5.2 Faiblesse de l'économie

La faible performance de l'économie nationale a été signalée comme une contrainte majeure empêchant les entrepreneurs d'atteindre leurs objectifs. Cetindamar (2005) a constaté que de nombreux entrepreneurs turcs ont éprouvé des difficultés en raison de l'incertitude dans l'environnement économique. Chu, Benzing et McGee (2007), dans une étude touchant le Kenya et le Ghana, ont constaté qu'une économie faible est considérée comme le problème le plus pénible subi par les entrepreneurs. Les entrepreneurs en Roumanie, d'après Benzing, Chu et Hove (2005), ont confirmé que la faiblesse de l'économie était le troisième problème le plus grave qui entrave le développement entrepreneurial.

Benzing, Chu et Callanan (2005), dans leur étude effectuée sur la Bulgarie, ont confirmé que la faiblesse de l'économie émerge comme un problème crucial. Une économie faible est un problème pour les entrepreneurs car elle conduit à un déclin des dépenses de consommation et d'investissement des entreprises. Cette baisse de la demande diminue

les recettes et la rentabilité de toutes les entreprises et cause un faible pouvoir d'achat de toute la population.

2.2.5.3 Contraintes institutionnelle, de corruption et de manque d'infrastructure

Les PME dans les pays en développement sont confrontées à des obstacles de manque de support institutionnel et infrastructurel. Cependant, les PME, en particulier les petites entreprises « PE », sont beaucoup plus vulnérables face à ces problèmes (Tambunan, 2006). Il est prouvé que dans les anciens pays socialistes d'Europe centrale et orientale, l'héritage communiste a laissé un héritage particulier de graves faiblesses institutionnelles, notamment en ce qui concerne l'activité des entreprises (Estrin et al., 2006).

Une littérature considérable témoigne de l'importance de la stabilité de l'état de droit dans l'existence et l'application d'un code de commerce, un système judiciaire efficace et un secteur privé fort, et ce pour assurer le développement des petites entités économiques (McMillan et Woodruff, 2002). De nombreux auteurs indiquent également que le soutien aux institutions est particulièrement problématique en Russie (Estrin, 2002). Ce dernier auteur indique que le cadre juridique et réglementaire en Russie est entaché à de nombreuses incohérences, notamment avec plusieurs anciens règlements soviétiques qui sont encore en vigueur.

Dans les pays en développement, un autre indice très important de la faiblesse institutionnelle est l'omniprésence de la corruption. Selon l'indice de perception de la corruption établi par « *Transparency International* », les pays en transition présentent généralement des niveaux plus élevés de corruption par rapport aux pays occidentaux, un plus haut niveau de corruption est enregistré dans les pays dont fait partie l'ex-Union soviétique.

Ainsi, Tanzi (1998) a fait valoir que la corruption reflète un impact multidimensionnel de la mauvaise performance entrepreneuriale. La corruption des institutions représente alors une inefficacité plus réglementée avec des fonctionnaires dotés d'un pouvoir discrétionnaire (Djankov et al., 2002). Les entrepreneurs russes ont également été trouvés plus corrupteurs que l'ensemble de la population (Djankov et al., 2005). Celle-ci peut être

due aux pratiques légales des institutions fiscales parce qu'ils sont plus vulnérables à l'extorsion de fonds par les fonctionnaires du gouvernement. Les attentes d'un tel comportement désavantageux peuvent ainsi décourager d'éventuels entrepreneurs à démarrer une entreprise.

Pour les questions d'infrastructures dans les pays en développement, les mauvaises et/ou coûteuses infrastructures comme les transports incluant les routes et les autoroutes et les voies ferroviaires rapides, le foncier industriel, les marchés de grande surface, les installations de stockage, de l'eau, de l'énergie, de l'infrastructure de télécommunications, de manque de locaux de travail et des ressources matérielles sont inexistantes ou peu développées dans les PVD (Tambunan, 2006).

Ces obstacles d'infrastructure sont plus ou moins liés entre eux et créent des cercles vicieux de la mauvaise performance des entreprises ou carrément la stagnation d'affaires qui peuvent causer la faible compétitivité des PME dans les PVD par rapport à leurs homologues des pays développés. Les raisons principales du manque d'infrastructure sont que les PME ne peuvent pas accéder à ces ressources infrastructurelles et aux diverses institutions telles que les banques et autres institutions financières, de formation et des établissements d'enseignement, les institutions de service de marketing et les cabinets de consultations au bénéfice des PME. En fait, ces divers obstacles génèrent un contexte global qui constitue une barrière de développement ou d'amélioration des affaires (Tambunan, 2006).

2.2.5.4 Poids du secteur informel

Une autre problématique, qui est particulièrement pertinente dans un contexte de pays en développement, est le poids du secteur informel provoqué par le fardeau de la charge fiscale imposé sur les entrepreneurs, ce qui encourage les entrepreneurs à s'installer dans l'économie souterraine (Arendarski et al., 1994).

Dans son étude, Schneider (2003) a évalué le poids du secteur informel dans 22 économies en transition (les pays de l'ex-Union soviétique et d'Europe centrale et orientale) et 21 pays de l'OCDE sur la période comprise entre 2000 et 2002. Il en est arrivé à conclure que le secteur informel représente en moyenne 16.7 % du Produit

Intérieur Brut (PIB) dans les pays de l'OCDE, 29.2 % dans les pays d'Europe centrale et orientale et 44.8 % dans les pays de l'ex-Union soviétique. Ce dernier pourcentage confirme que le secteur informel forme un handicap dans les pays en transition, presque la moitié de PIB s'échappe de la sphère économique nationale formelle.

2.2.5.5 Charge fiscale

En outre, l'un des problèmes les plus sérieux auquel sont confrontés les entrepreneurs de la Turquie est le système obscur et complexe d'impôt (Benzing et al., 2009). La Turquie a reconnu ce problème dans son neuvième plan de développement. Selon ce plan, la raison de la complexité du système fiscal est le grand nombre de taxes et le coût de la taxe sur les transactions reste élevé. De même, pour les pays ex-Soviétiques, Yalcin et Kapu (2008) indiquent que le taux d'imposition est élevé et que le système fiscal n'est pas clair, coûteux et extensif. Cependant, un entrepreneur a indiqué que le jour de l'ouverture de sa boutique, de nombreuses personnes venant de six établissements différents lui ont demandé de l'argent. Il semble que ces pratiques non officielles sont devenues monnaie courante dans la région, dit l'entrepreneur interrogé.

Cet exemple et d'autres semblables montrent combien il est difficile d'établir, d'exploiter et de faire survivre une entreprise dans les systèmes instables et opaques. Dans les pays d'Europe centrale, Smallbone et Welter (2009) ont fait valoir que les difficultés pour la plupart des entrepreneurs se heurtent à l'établissement d'une nouvelle entreprise quand un tel environnement persiste. Ils ajoutent que la corruption parmi les fonctionnaires des impôts est un fardeau supplémentaire pour les propriétaires de petites entreprises, qui peut être illustré en se référant à une étude de cas d'une petite entreprise de conseil à Kiev. Le propriétaire a été soumis à de fréquentes inspections par la police du fisc qui arrive toujours brusquement en lui demandant de payer des impôts.

2.2.5.6 Difficulté du financement de la PME

Les PME sont présentées comme des moteurs de développement de l'économie, mais elles se heurtent à d'énormes difficultés, notamment les difficultés de financement (Pairault, 1993). Selon Van Pham et St-Pierre (2009), malgré l'intérêt manifesté par les gouvernements, les PME des économies en transition éprouvent encore des difficultés au

niveau de leurs croissances. Les difficultés de financement sont depuis longtemps un enjeu. Le manque de capitaux demeure problématique dans plusieurs pays même dans les pays industrialisés. Cette problématique cruelle nous invite à examiner les problèmes auxquels font face les PME pour assurer leurs financements. En fait, deux formes couvrent le mot financement.

Premièrement : selon Bekolo et Beyina (2009), la forme « investissement » qui initie la naissance, la création et la mise en place de toute nouvelle entreprise.

Deuxièmement : la forme « fonds de roulement » qui assure le fonctionnement et la survie de la PME dans toutes ses phases de son cycle de vie.

Yalcin et Kapu (2008) présentent le problème d'accès aux capitaux dans le cas de Kirghizistan. Ils indiquent que près de un (1) sur vingt (20) *start-up* « démarrage d'une entreprise » est en mesure d'obtenir un crédit bancaire. Cela nécessite aux entrepreneurs de dépendre de leurs membres de famille ou des amis en tant que sources de financement de leurs entreprises. Cette situation peut s'expliquer par un système bancaire et financier très peu développé. Dans ce cas, les entrepreneurs n'ont pas beaucoup d'options pour trouver les capitaux dont ils ont besoin, sauf de compter sur des amis et parents. Ainsi, bien que les gouvernements aient créé des programmes de soutien et qu'ils exercent des pressions sur les institutions financières, l'accès des PME au financement externe constitue un problème chronique (Van Pham et St-Pierre, 2009).

2.2.5.7 Pénurie de ressources humaines qualifiées

De plus en plus dans les PVD, il y a des preuves solides qui justifient la pénurie de compétences et de main-d'œuvre qualifiée à tous les niveaux, en particulier dans les domaines techniques (Habaradas, 2008). Les entreprises se plaignent des contraintes à l'amélioration et à la performance dues au manque de compétences particulières ainsi que du taux de roulement élevé de personnel qualifié entre les entreprises. Elles trouvent des difficultés à maintenir un personnel qualifié (Jomo, 2007). Aussi, se pose le problème de la faiblesse du système d'éducation dans ces pays. En Inde, il est signalé que 42% des enfants abandonnent avant d'avoir achevé l'enseignement primaire et 43,5% des enfants âgés de cinq à neuf ans ne sont pas à l'école (Todd et Javalgi, 2007).

En conséquence, en Thaïlande, la majorité des entrepreneurs des PME dans le passé ont relativement peu d'éducation formelle. Par exemple, Nakhta (2007) a constaté que 58,5% des entrepreneurs n'ont reçu que l'enseignement primaire ou secondaire, tandis que les diplômés universitaires représentent seulement 14,5%. Ils ont également peu de chances de développer leurs performances par des moyens formels de formation, à cause de la difficulté d'accéder à des programmes de formation et/ou l'absence des centres de formations spécialisés. Par exemple, la Malaisie n'a pas suffisamment de diplômés en sciences et en ingénierie et a besoin d'une augmentation de diplômés en proportion de la population pour atteindre les mêmes niveaux à Singapour, en Corée du Sud et en Taiwan (Best, 2007).

Dans la même perspective, bien que la Turquie dispose de 76 établissements d'enseignement supérieur, seulement 33% de ces entrepreneurs ont suivi un enseignement supérieur (Benzing et al., 2009). Parmi les étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur, 45% sont inscrits en sciences sociales appliquées dont la gestion des entreprises est l'une des spécialités majeures possibles. Selon les résultats de leur étude en Turquie, Benzing et al. (2009) supposent qu'il pourrait y avoir un grand intérêt dans deux ans où des programmes de graduation seront offerts dans les sciences d'affaires et de gestion d'entreprises. Parce que l'accès aux universités est limité en Turquie, deux écoles pourraient être mieux placées pour fournir des travaux de cours de comptabilité et d'affaires. Une meilleure compréhension de la comptabilité serait d'aider les entrepreneurs à mieux mesurer leur rentabilité et leur façon d'améliorer la performance de leur entreprise.

2.2.5.8 Inefficacité des réseaux d'entrepreneurs, de commercialisation et de marketing

Compte tenu de la faiblesse du contexte institutionnel russe, le rôle des réseaux informels semble susceptible d'être encore plus important à la phase de démarrage pour le développement des entreprises dans leurs rôles formel et informel que dans les économies les plus développées. En fait, les individus ont déjà mis au point des stratégies en réseau comme un moyen d'obtenir des ressources rares dans leur environnement spécifiquement dans les pays en développement (Ledeneva, 2006).

Dans leur étude comparative sur les chefs d'entreprise en Russie et en Chine, Djankov et al. (2006) montrent que les réseaux sociaux jouent un rôle majeur dans l'explication de l'esprit entrepreneurial dans les deux pays ex-Socialistes. Par exemple, ils indiquent qu'en Russie, un entrepreneur ayant un père qui était un membre du parti communiste augmente la probabilité de devenir un entrepreneur, même si le parti communiste a perdu sa prédominance. Les réseaux informels mis en place restent par conséquent puissants.

Néanmoins, Puffer et McCarthy (2001) ont noté que l'engagement et la confiance entre les membres de réseau dans l'Est européen sont généralement faibles, les liens extrêmement faibles et le réseau de connaissances sont pauvres et il y a peu de participants. Les entrepreneurs qui n'ont pas accès aux réseaux d'affaires sont plus vulnérables au comportement opportuniste par l'escroquerie des fonctionnaires responsables au niveau du pouvoir public (Aidis et Adachi, 2007). Le rôle de relationnel a un impact sur l'approvisionnement par la matière première et la commercialisation des produits fabriqués par la PME.

Toutefois, une étude faite en 2003 sur les petites et moyennes entreprises montre les problèmes typiques des entreprises en Indonésie. En conséquence, dans les activités de marketing, les PME en général n'ont pas les moyens d'explorer leurs propres marchés suite à la faiblesse des réseaux informels et formels, cela est imputé à la faiblesse des réseaux de contact des institutions gouvernementales. Au lieu de cela, les entrepreneurs dépendent fortement de leurs partenaires commerciaux pour la commercialisation de leurs produits, soit dans le cadre des réseaux de production et des relations locales de sous-traitance ou des commandes de clients.

Dans les pages précédentes, nous venons de faire un survol de la problématique de l'environnement de la PME dans les PVD. L'environnement de la PME en Algérie n'est pas épargné à cet état des lieux. Un bref passage en revue du contexte où interagissait la PME en Algérie se trouve dans l'Annexe D.

2.2.6 Synthèse

De ce passage en revue de la littérature du champ d'entrepreneurship, notamment dans les PVD, il s'est manifesté une volonté sérieuse de la part des autorités publiques vers un plus d'appui aux PME. Ce point de vue suggère que les PME dans ces économies auront besoin d'un soutien systémique pour faire face à la concurrence nationale, à l'ouverture du marché mondial et à l'environnement de plus en plus hostile et turbulent. Liou (2012) confirme que pour assurer le développement du secteur de la PME, la Chine a entrepris des incitations politiques et économiques.

Selon certaines études, les environnements ouverts et intenses dans les PVD, qui génèrent des contraintes entravant le développement de la PME, sont généralement identiques. Benzing et al. (2009) affirment que les problèmes rencontrés par les entrepreneurs dans les PVD sont souvent très similaires. Tambunan (2006) soutient que les problèmes dans les PVD sont similaires, mais ils diffèrent d'une région à une autre et entre un secteur d'industrie à un autre. Bien que les problèmes varient encore entre des entreprises individuelles dans la catégorie de taille et au sein d'une branche d'activité, certains problèmes sont communs à toutes les PME : fiscalité élevée, règlements et conditions économiques instables, systèmes bancaires inefficaces, existence de la corruption, prévalence de l'ancienne mentalité d'activité, difficulté d'obtenir du capital et des prêts, faiblesse institutionnelle, environnement défavorable et épanouissement de l'esprit entrepreneurial.

L'Algérie non plus n'est pas épargnée de cet état des lieux. On ne sous-estime pas le taux de croissance du secteur de la PME avoisinant les 9% annuellement ni une batterie de mesures à court et à long termes déjà prises par le Gouvernement. Cependant, après deux décennies de réformes, il ressort que l'Algérie n'a pas encore su instaurer une économie de marché performante. Boukhari (2009) réaffirme que les PME algériennes sont confrontées à un environnement turbulent freinant leur développement. Cet environnement est caractérisé par la formation des prix hors du marché et les entraves à la concurrence et au libre entrepreneuriat. Les pouvoirs publics algériens devraient permettre aussi de stimuler la croissance de la PME, de développer la Bourse d'Alger et

de lutter contre l'informel par la diminution des charges fiscales et des cotisations obligatoires.

Les solutions proposées et déjà concrétisées sur le terrain pour parer à cet environnement défavorable, dans certains PVD et notamment dans les pays en transition, sont fructueuses et méritent d'être transférées à d'autres PME dans ces pays. L'essor spectaculaire de la PME dans les pays émergents de l'Asie et de l'Europe orientale est un bon exemple à suivre. Surtout si les décideurs dans d'autres pays dans la même catégorie veillent à la transmission de cette expérience, notamment pour les pays qui ont la même culture. Nous citons à titre d'exemple, pour l'Algérie, l'essor de la PME au Maroc et en Tunisie.

En effet, dans la même strate, tout en s'appuyant sur une étude faite par Deshpande et al. (2004), ils comparent, dans leur étude, la culture organisationnelle en Chine, au Japon, à Hong Kong, en Inde, au Vietnam et en Thaïlande sur un certain nombre de variables de performance des entreprises. Ils ont constaté qu'il y avait des différences importantes en matière de changement organisationnel entre les pays fondés sur l'histoire et la culture. Bien que certains auteurs aient déclaré que les problèmes dans les pays en développement sont presque similaires, cette idée nous amène à énoncer qu'il est important de mieux adapter les solutions à chaque contexte organisationnel et à chaque société.

Parmi les expériences qui méritent d'être transmises, citons à titre d'exemple le développement des programmes d'appui aux PME initiés par plusieurs pays tant émergents qu'en développement. Ces programmes sont plus répandus dans les économies en transition et leur but ultime est le renforcement de l'activité entrepreneuriale. En Malaisie, selon Habaradas (2008), il y a au moins 12 ministères et 38 organismes gouvernementaux de soutien et de développement de la PME. Chacune de ces organisations a été chargée de développer des objectifs spécifiques visant des groupes cibles particuliers de PME. Le Gouvernement turc s'est également engagé à soutenir la croissance du secteur des PME en acceptant la Charte européenne des petites entreprises en 2002 et en participant au Programme pluriannuel pour les entreprises et l'entrepreneuriat (Benzing et al., 2009). Le plan de développement comprend des objectifs visant à améliorer l'environnement commercial du pays. Ce plan serait d'accroître l'accès

des PME aux marchés financiers, d'améliorer les infrastructures de la Turquie et de faciliter l'utilisation des nouvelles technologies de communication.

Dans ces deux dernières sous-sections, nous avons essayé d'exposer des études purement empiriques pour soutenir notre thèse. Nous nous questionnons cependant sur quel apport théorique l'explique. Ainsi, le prochain chapitre sur les fondements théoriques nous éclaire sur les principales théories qui supportent notre problématique de recherche et nous permet ainsi de comprendre, nous l'espérons, le concept de la performance via la concrétisation des programmes de mise à niveau. Ce dernier programme est un mécanisme d'adaptation de la PME à son environnement immédiat, ouvert et intense, laissons-nous les découvrir.

2.3 Fondements théoriques de l'étude

2.3.1 Introduction partielle

Tout en expliquant la survie, voire la performance, le développement organisationnel au sens large renvoie à de nombreuses théories qui traitent le rapport de l'organisation avec son environnement contextuel. Trois théories sont successivement présentées, celles de la contingence, de la dépendance des ressources et enfin la théorie néo-institutionnelle. Dans ces théories, l'environnement est un facteur prépondérant qui mène le comportement des organisations. En fait, au début, c'est la théorie systémique qui défendit l'idée que les organisations sont ouvertes sur leur environnement.

Les sources de la conception des théories de la contingence se trouvent respectivement dans les travaux d'auteurs tels que Burns et Stalker (1961), Thompson (1967), Woodward, Lawrence et Lorsch (1969), qui ont alimenté ce qu'il est convenu d'appeler la théorie de la contingence structurelle et dont le contenu peut être en gros résumé en une idée: la structuration de l'organisation dépend des paramètres caractéristiques de son contexte de fonctionnement. Dans la même perspective, Pfeffer et Salancik (1978) proposent la théorie de la dépendance de ressources. Cette dernière cherche à comprendre comment l'organisation est reliée aux autres organisations qui composent son environnement ainsi que la recherche continue de l'organisation à l'accès aux ressources afin de survivre.

Quant à la théorie néo-institutionnelle, elle est de la même famille que la théorie d'écologie des populations (Hernandez, 2001). Dans cette dernière théorie, Hannan et Freeman (1977) concèdent à l'environnement un pouvoir déterministe, ce qui laisse peu d'espace au choix stratégique. Cependant, pour la théorie néo-institutionnelle, Selznick (1957) montre le poids des facteurs internes et externes au périmètre de l'entreprise, qui sont liés aux valeurs et à leur impact sur le comportement du manager, en l'occurrence l'entrepreneur, et sur la conduite organisationnelle. DiMaggio et Powell (1983), dans ce même cadre de la théorie néo-institutionnelle, soulignent la valeur de la conformité aux règles, aux normes et à la capacité de survie de l'organisation. Cependant,

l'environnement n'est pas déterministe en absolue, mais l'entrepreneur se caractérise par sa volonté de choix et d'action sur son environnement (Child, 1972, 1997). Selon Hernandez (2001), le choix de l'entrepreneur pour son environnement et son degré de complexité est présenté sur un axe horizontal allant de la théorie de la contingence qui est moins contraignante que la théorie néo-institutionnelle (voir Figure 2.2).

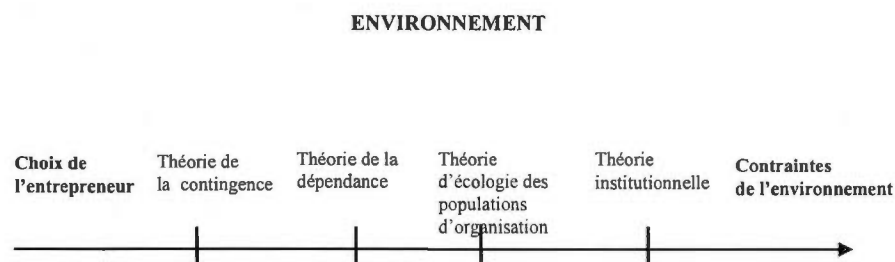


Figure 2.2: Théories des organisations et contrainte de l'environnement.
Source : Hernandez (2001)

Pour assurer la cohérence de notre étude et pour aborder la problématique d'adaptation des PME dans les pays en développement, notre choix des théories se penche sur les trois théories susmentionnées. La justification de notre choix est que ces trois théories touchent principalement toutes les catégories d'environnements. Nous notons que les deux premières théories, contingence et dépendance à l'égard des ressources, couvrent l'environnement physique, l'environnement économique, l'environnement concurrentiel, l'environnement technologique et l'environnement des ressources immédiat à l'entreprise. Cependant, la théorie néo-institutionnelle des organisations couvre l'environnement politique, l'environnement social, l'environnement culturel, l'environnement juridique et l'environnement institutionnel, selon Emery et Trist (1965) et Hernandez (2001).

2.3.2 Théories de la contingence

2.3.2.1 Petite introduction

Dans les recherches sur la théorie de la contingence, de nombreux chercheurs ont conclu que la survie, voire la performance, est tributaire de la relation entre l'organisation et son environnement extérieur (Duncan 1972, Miles et Sow, 1978, Venkatraman, 1989 et Gresov, 1989). La théorie de la contingence met l'accent sur les relations entre l'environnement, la stratégie, la structure organisationnelle et la performance. Cette théorie s'est développée sur trois décennies et prend des formes multiples: la contingence technologique (années 50), la contingence structurelle (années 60) et la contingence stratégique (années 70).

Dans cette théorie, l'entreprise est conçue comme une entité située en dehors de ses frontières. Les résultats organisationnels sont influés par les contraintes environnementales et l'adaptation qu'elles imposent pour que l'entreprise survive, dans le sens où cette dernière doit survivre pour réussir. L'entreprise, pour sa part, doit gérer l'incertitude issue de l'environnement puisqu'elle dépend des éléments multiples et variés qui le composent. Thompson (1967), Lawrence et Lorsch (1969), Child et Kieser (1981) et Donaldson (1996) concluent que les entreprises les plus efficaces sont celles qui s'adaptent au degré d'incertitude de chacun des types d'environnements.

Rojot (2005) distingue deux types de théories de la contingence: celles qui relient certains traits de la structure des organisations à des variables internes (âge, taille, technologie et stratégie) et celles qui les relient à des caractéristiques de variables externes (variabilité et complexité croissante de l'environnement et adaptation diversifiée à l'environnement). Dans notre analyse, nous passons en revue les variables tant externes qu'internes afin de bien comprendre la problématique de performance ou même de survie des PME dans les pays en développement. Plus précisément, nous traitons de la contingence structurelle, du choix stratégique de l'entrepreneur « contingence stratégique » et de la contingence technologique, tout en abordant son impact sur la survie des PME. Nous allons aussi voir le poids de l'âge et de la taille et leurs effets sur la performance de l'entreprise. Enfin, nous passerons en revue la théorie de contingence en lien avec le concept d'adaptation de l'entreprise à son environnement externe.

2.3.2.2 Contingence structurelle dans la PME

Ce type de contingence est appelée contingence structurelle car les changements dans les variables externes vont essentiellement affecter la structure de l'organisation. Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1967) présentent cette approche par le progrès majeur apporté à la prise en compte des conditions de l'environnement. L'hypothèse principale de la théorie de la contingence structurelle, qui fait partie de la tradition fonctionnaliste, est que les composantes structurelles de l'organisation doivent être intégrées pour que l'organisation survive ou performe. Les effets structurels de l'organisation s'articulaient dans la recherche actuelle par le placement de l'entreprise dans une dimension mécaniste versus organique.

Cette dimension a été répandue grâce aux recherches de Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1967) et Khandwalla (1977) et celles de beaucoup d'autres auteurs. En bref, les structures mécaniques sont complexes, formalisées et centralisées. Elles exécutent des tâches de routine, recourent massivement à la programmation des comportements et ont un potentiel limité pour répondre aux situations qui ne leur sont pas familières : strict respect formellement aux règles et procédures prescrites, contrôle strict des flux d'information et construction soigneuse des rapports de subordination.

Inversement, en se référant aux mêmes auteurs, la structure organique est caractérisée par la prise de décision décentralisée, l'adaptabilité et la souplesse d'organisation. Les communications ouvertes et l'accent sur les règles et les procédures formelles. L'emphasis est mise sur les communications latérales plutôt que verticales, l'influence est basée sur l'expertise et les connaissances plutôt que sur l'autorité de la position, les responsabilités sont définies en termes larges et l'emphasis est mise sur l'échange d'informations plutôt que sur l'énonciation de directives. Burns et Stalker (1961) ne considèrent pas qu'un type d'organisation soit supérieur à l'autre en tout état de cause. Ils sont tous les deux aussi bons, ou aussi mauvais, en fonction de l'environnement dans lequel ils doivent opérer. Les mêmes auteurs ajoutent que la structure mécaniste est la mieux adaptée aux environnements très stables, la structure organique convient le mieux aux environnements dynamiques et très changeants.

La question qui se pose est alors celle de savoir : «quel est l'usage de l'approche structurelle dans le monde entrepreneurial?»

En réponse à cette question, Covin et Slevin (1988) ont examiné l'influence modératrice de la structure de l'organisation sur l'entrepreneuriat et ont constaté que le rendement d'un style de direction d'entreprise a un effet positif sur les entreprises organiquement structurées. Miller (1983) affirme que les structures organiques permettent aux entreprises de s'engager dans des initiatives entrepreneuriales car de telles structures rendent « les entrepreneurs conscients de la nécessité de fournir l'expertise et d'offrir les ressources et un cadre de collaboration nécessaire ». Sachant que les PME sont caractérisées par la flexibilité et l'innovation, la structure organique déterminée par la flexibilité dans les relations administratives, l'informalité et l'autorité est dévolue à l'expertise de l'entrepreneur. Ces déterminants dans la structure de la PME facilitent l'innovation, qui est une composante essentielle d'un style entrepreneurial (Covin et Slevin, 1988).

Schollhammer (1982) a soutenu que les structures de l'organisation avec un haut degré de formalisation, comme les structures mécanistes, entravent l'entrepreneuriat des entreprises. De même, certains ont révélé que les attributs structurels de la bureaucratie étouffent les activités entrepreneuriales. Ceux-ci font que la structure de l'organisation influe sur le comportement entrepreneurial (Drucker, 1985; Burgelman et Sayles, 1986).

L'effet de l'environnement, comme une variable contingente, a également été examiné pour les PME. Les petites entreprises dans un environnement hostile et turbulent, ce qui est le cas des PME dans les pays en développement plus généralement, ont été en mesure d'obtenir de meilleures performances financières lorsque leurs comportements stratégiques ont été pris en compte (Covin et Slevin, 1989). Or, la gestion biologique est le cas prisé pour les entreprises algériennes qui évoluent d'une gestion mécanique vers une gestion organique, vu le contexte de transition qui marque le secteur de la PME. La performance des entreprises, en l'occurrence la survie des PME dans les PVD, est subordonnée à la tactique stratégique et concurrentielle des entreprises entrepreneuriales (Zahra, 1986; Covin et Adler, 1989), ce qui nous conduit vers l'approche de choix stratégique de la théorie de contingence ou la contingence stratégique.

2.3.2.3 Contingence stratégique dans la PME

Selon John Child (1972, 1997) et Pfeffer et Salancik (1978), la théorie de la contingence structurelle implique que l'environnement détermine les structures organisationnelles de l'entreprise de sorte que les gestionnaires, en l'occurrence les entrepreneurs, semblaient avoir très peu de marge de manœuvre. Child (1972) dénonce cette position. Selon lui, les choix stratégiques que les gestionnaires exercent leur permettent de contrôler en partie leur environnement. Il est donc impératif de faire une place au choix stratégique dans le modèle de la contingence afin de reconnaître le rôle des entrepreneurs. Certes, l'environnement contraint l'organisation des structures de l'entreprise, mais la prise de décision contribue à l'ajustement de l'entreprise à son environnement.

De même, Child (1972) mentionne dans son article fondateur la pertinence de cette perspective. Il s'est intéressé au développement de la théorie du choix stratégique comme processus de prise de décision, où l'idéologie, l'attente et les relations de pouvoir jouent un rôle important. Il estime que les entrepreneurs influents se réfèrent au nom de «coalition dominante». Pour Cyret et March (1963), les entrepreneurs ont le pouvoir de faire des choix qui ne sont que partiellement limités par l'environnement et les contingences de l'organisation. Il affirme que les entrepreneurs ne sont pas prisonniers de leur environnement, mais qu'ils ont la capacité de l'influencer. De même, pour la conception organisationnelle, Child (1997) réfute l'idée que les entrepreneurs sont contraints d'adopter une structure spécifique. Selon lui, l'idéologie, les objectifs et le pouvoir des relations jouent un rôle aussi important que les questions d'organisation pour déterminer les choix qui sont faits. Child (1972) adopte une position volontariste qui met à l'extrémité opposée la continuité entre les auteurs qui adoptent un point de vue déterministe.

De même, Porter (1980), l'un des auteurs les plus marquants de la perspective de l'adaptation vis-à-vis des choix stratégiques de l'entrepreneur, affirme que toute entreprise qui naît ou qui lance un nouveau produit doit chercher à comprendre les règles du jeu concurrentiel auquel elle veut participer grâce à des techniques d'analyse de choix stratégique aux secteurs industriels. Autrement dit, selon Porter (1980), tout entrepreneur est obligé d'agir et de réagir, selon son fameux modèle de l'analyse stratégique des industries.

Pfeffer et Salancik (1978) occupent une position intermédiaire entre l'environnement déterministe et les perspectives libres. Ils plaident en faveur de l'adoption d'un focus extérieur sur les organisations en critiquant vivement la théorie de contingence structurelle comme étant la plus centrée sur le fonctionnement interne de l'organisation vis-à-vis de l'environnement de travail. Par exemple, ils affirment que même si la théorie de la contingence reconnaît l'importance de l'environnement, elle reste essentiellement sujette à des ajustements internes. Leur position est que le principal problème est la survie des organisations, qu'ils considèrent comme fonction de l'acquisition de ressources de leur environnement politique et technico-économique.

Pour les pays en développement, notamment les pays en transition, la perspective du choix stratégique de la croissance de l'entreprise s'appuie sur l'hypothèse que l'entreprise opère dans une économie de marché où elle est relativement libre de faire ses propres choix stratégiques (Peng et Heath, 1996). Ainsi, aucune organisation d'une entreprise ne pourrait survivre dans le long terme en l'absence d'une stratégie (Thomson, 2001). Par conséquent, l'exercice d'un choix stratégique est une fonction fondamentale de gestion et d'organisation dans toutes les PME. Le choix stratégique fait référence à la détermination de lignes d'actions stratégiques qu'une organisation devrait prendre en compte (Child, 1997).

En effet, pour assurer la survie d'une PME, son comportement stratégique s'articule autour de trois concepts fondamentaux: l'innovation, la proactivité et la prise de risque (Zahra et Covin, 1994). La capacité d'innovation reflète une tendance à soutenir de nouvelles idées, la nouveauté, l'expérimentation, les processus créatifs et en s'écartant ainsi de pratiques préétablies (Lumpkin et Dess, 1996). La proactivité se réfère à une posture d'anticiper et d'agir sur l'avenir de désirs et les besoins sur le marché, créant ainsi un premier avantage vis-à-vis de leurs concurrents (Lumpkin et Dess, 1996). La prise de risque est associée à une volonté de consacrer beaucoup de ressources à des projets dont le coût de l'échec peut être élevé (Miller et Friesen, 1982). Elle implique aussi d'engager des ressources à des projets dont les résultats sont inconnus. Le comportement stratégique reflète principalement l'orientation stratégique de la petite et la moyenne entreprises. Bref, c'est l'orientation concurrentielle globale de l'entreprise qui prime (Covin et Slevin, 1989).

2.3.2.4 Contingence technologique dans la PME

L'étude de Woodward (1965), fondatrice de cette perspective, explique le fonctionnement de la structure organisationnelle avec le choix technologique, et ce dans un échantillon de 100 entreprises. Elle a conclu qu'il existe un type de structure organisationnelle convenant mieux à chaque système technique. Ces travaux confirment qu'il existe une relation entre la structure organisationnelle, la technologie et la performance dans une perspective de contingence.

Tenant compte de sa flexibilité, la PME est connue comme une pépinière d'innovation et de développement des systèmes technologiques. La technologie peut jouer un rôle majeur dans la détermination des sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Ce dernier permet à une entreprise d'atteindre ses objectifs. En fait, la littérature offre des exemples qui illustrent le rôle crucial de la technologie à cet égard (Itami et Numagami, 1993). Les chercheurs dans le champ de l'entrepreneursip, comme Zahra et Covin (1994), soutiennent que la littérature classe les sources de technologies en deux grandes catégories: internes et externes. Les sources technologiques internes sont dans la R&D interne des activités de développement, tandis que les sources externes sont : les technologies, les licences, l'achat ou l'acquisition. Les sources internes et externes ont chacune leurs avantages.

Zahra et Covin (1994) ajoutent que la tendance prometteuse d'une entreprise repose sur la stratégie concurrentielle d'une entreprise et ses décisions technologiques afin d'améliorer sa position sur le marché et assurer, en plus, sa performance financière. La stratégie technologique reflète le choix de la technologie d'une entreprise. Dans ce choix, la préférence réside dans le leadership technologique (pionniers) ou suiveurs. Ceci se concrétise par l'investissement dans les dépenses en R&D et les dépenses en capital destinées à maintenir ou à améliorer une infrastructure et des capacités technologiques d'une entreprise. Ces mêmes auteurs affirment que pour créer un avantage concurrentiel, ces choix devraient être coordonnés avec la vision de concurrence de l'entreprise. Les PME dans les pays en développement, d'une manière générale, enregistrent une carence technologique, d'où le choix stratégique de l'entrepreneur de se procurer de la technologie appropriée nécessaire afin d'assurer un avantage concurrentiel durable.

2.3.2.5 Poids de l'âge et de la taille sur la performance de la PME

Un bon nombre de chercheurs ont aussi étudié l'impact de la taille et de l'âge sur les organisations. L'âge et la taille sont corrélés. Pour Rojot (2005), les organisations jeunes sont souvent petites. Cependant, les organisations de grandes tailles ne sont pas nécessairement âgées, mais on n'exclut pas que beaucoup d'organisations croissent avec les années qui passent. Ces deux déterminants sont très importants pour l'étude dans le contexte de la PME. Il est noté par ailleurs que la taille constituait un facteur retenu dans les analyses du groupe d'Aston dans leur tentative de catégorisation des bureaucraties et de leur évolution dans l'élaboration de la théorie de contingence.

La relation entre l'âge de l'entreprise et sa performance est bien documentée, mais elle présente des résultats controversés. Certains économistes utilisent l'âge comme un garant pour l'expérience de l'entreprise dans ses activités au fil du temps (Geroski, 1995). Par conséquent, la performance après l'entrée dans l'activité est positivement liée à l'âge de l'entreprise, et ce une fois que la PME a survécu pendant une période de temps suffisante (Audrestch et Mahmood, 1994 ; Audrestch, 1995). En conséquence, dans l'écologie des populations, l'âge peut réduire la probabilité de décès pour une entreprise qui a prouvé sa capacité à survivre pendant la période initiale (Hannan et Freeman, 1989). Ensuite, les avantages à long terme d'avoir survécu pendant la période de turbulences diminuent le risque d'échec (Barnett et Amburgey, 1990; Barron et al., 1994). Ainsi, l'âge accroît la probabilité de survie de la PME ou même de performance.

2.3.2.6 Théorie de la contingence et adaptation de la PME

La performance de l'entreprise dépend de sa capacité à faire en sorte qu'il y ait une adéquation (fit) entre ces éléments. Or, la principale hypothèse de la théorie de contingence, qui fait partie de la tradition fonctionnaliste, est la suivante : les éléments structurels de l'organisation doivent être intégrés à l'organisation pour qu'elle survive. Par conséquent, un changement d'adaptation dans un élément de structure doit être suivi par des changements d'adaptation dans d'autres éléments de la cohérence, tant autour de l'entreprise que dans son environnement. En outre, les théoriciens de la contingence font valoir que la performance dans un programme d'adaptation de l'entreprise est tributaire de la réalisation d'une intégrabilité entre les différentes caractéristiques de la situation (la

technologie, l'environnement, la taille et l'âge de l'entreprise) et les caractéristiques structurelles (Lawrence & Lorsh, 1969 ; Pugh, et al., 1971). Ces théoriciens de la contingence supposent que les entrepreneurs et les décideurs sont rationnels et responsables de la modification des caractéristiques de l'organisation pour l'adapter aux éléments de la cohérence.

Burns et Stalker (1961), Woodward (1965), Thompson (1967) et Lawrence et Lorsh (1969) ont développé l'approche situationnelle d'adaptation de l'entreprise. Ils voient l'entreprise en tant que système ouvert et ils ont associé sa croissance et sa survie à l'adoption d'un modèle d'adaptation approprié pour un environnement donné. Dans cette approche, l'entreprise est conçue en tant que système intégré d'interaction avec son environnement, ainsi que d'un instrument dans les mains des entrepreneurs rationnels.

Dans la plupart des études, l'entreprise est décrite en terme de variables macro-structurelles « telles que la centralisation, la formalisation et la normalisation » et des caractéristiques macro-organisationnelles telles que les fonctions, « les activités » et les systèmes (Lawrence et Lorsch, 1969 ; Pugh et al., 1971). Le rôle de l'environnement est prépondérant, il se définit essentiellement à l'environnement de travail composé de divers organismes tels que les fournisseurs, les clients, les concurrents et les groupes de réglementation (Thompson, 1967), « ce qui correspond, dans notre cas en Algérie, aux structures d'appui offertes au bénéfice de l'entreprise ». Dans la plupart des études, elle est mesurée en termes de niveaux d'incertitude « degré de prévisibilité », la stabilité « fréquence et rythme d'adaptation », la complexité « degré d'hétérogénéité et d'interaction » et/ou de menace « degré de concurrence » (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsh, 1969). Quant à l'adaptation de l'entreprise, Hrebiniak et Joyce (1985), les tenants de la théorie d'adaptation récapitulent les fondements des théories de la contingence en quatre points :

- les entreprises doivent s'adapter à leur environnement, la recherche de l'adéquation entre l'entreprise et son environnement est centrale;
- le processus d'adaptation est réactif et délibéré;
- le changement de la stratégie d'adaptation de l'entreprise à son contexte est graduel;

- le niveau de discrétion de l'entrepreneur dans l'achèvement du processus de l'adaptation est important.

Lawrence et Lorsch (1967) constatent que les organisations s'adaptent à leur environnement par un double mécanisme de différenciation et d'intégration. Rojot (2005) explique la différenciation comme l'état de segmentation de l'organisation en sous-systèmes et que chaque sous-système tend à développer des caractéristiques particulières en fonction des demandes de l'environnement spécifique auquel il doit faire face. L'intégration se définit comme le processus destiné à instaurer l'unité d'efforts entre les divers sous-systèmes pour accomplir la tâche de l'organisation, par le processus de regroupement des activités qui ont les mêmes orientations vis-à-vis de l'environnement. Ensuite, choisir les meilleurs moyens d'intégrer la structure organisationnelle qui sont : la hiérarchie, les contacts entre gestionnaires, les comités, les services de liaison et les règles interpersonnelles (Rouleau, 2007).

Les types d'adaptation dans l'approche de la contingence, notamment structurelle, sont donc des réponses à des contingences spécifiques. L'hypothèse derrière ces études est que les entrepreneurs sont des penseurs stratégiques qui pourraient rationnellement planifier et diriger l'adaptation de l'entreprise et par conséquent améliorer sa performance (Hirsh et Lounsbury, 1997). Sur le plan des conclusions normatives, il est clair que le rôle de la gestion est considéré comme la réaction à l'environnement en adaptant progressivement et continuellement la conception de l'entreprise (Lawrence et Lorsch, 1969). Le processus d'adaptation de l'entreprise est conçu pour être délibéré, mais réactif et limité par l'adaptation progressive, selon Donaldson (1996).

Meyer et Rowan (1977) sont d'avis avec les théoriciens de la contingence de l'environnement. Cette dernière est axée sur la nature de l'adaptation. Ils font valoir que l'adaptation est le résultat de l'influence de processus social qui met l'accent sur la légitimité plutôt que sur le résultat d'un processus rationnel, conduisant à une plus grande efficacité des organisations comme le laisse entendre la théorie de la contingence (Tolbert et Zucker, 1996). Selon Rajagopalan et Spreitzer (1997), le modèle rationnel d'adaptation suppose que l'adaptation est le résultat des actions planifiées des entrepreneurs rationnels qui réagissent avec l'objectif environnemental et les pressions internes.

Selon Desreumeaux (1998), pour définir l'adaptation, on retient souvent la définition suivante: « au sens biologique, l'adaptation désigne l'état de survie pour un organisme; par analogie, un état d'adaptation pour une organisation est un état dans lequel elle survit face à l'environnement ». Au sens général du terme, l'adaptation se réfère au changement de structure, de perception ou de comportement par lequel un organisme augmente ses chances de survie ou de réponse valable à une situation actuelle ou aux conditions de l'environnement. La théorie de la contingence adopte une perspective déterministe face à l'environnement du travail Saporta (1997) qui se traduit par une dépendance des PME face à leur environnement. En corollaire, en contexte international, Marchesnay (1993) résume la nature de cette relation comme suit : "La grande entreprise façonne son environnement, la moyenne l'aménage, la petite s'y intègre".

Toutefois, la perspective de la contingence continue à contribuer à notre compréhension du changement de l'entreprise en nous rendant plus conscients de l'influence de l'environnement et d'autres facteurs contextuels sur le développement de l'entreprise, en particulier sur les choix de conception de l'organisation et de la stratégie de l'entreprise. Elle offre des solutions normatives qui vont au-delà de la théorie du management classique (Child et Kieser, 1981), comme une théorie du changement organisationnel et d'adaptation qui permet de répondre à la question : quel type d'adaptation est approprié?

2.3.3 Théorie de la dépendance à l'égard des ressources

2.3.3.1 Petite introduction

La vulnérabilité d'une organisation face à son environnement vient de son besoin en ressources: matières premières, ressources humaines, capital, équipements, connaissances et débouchés pour ses produits et ses services, etc. Or, ces ressources sont contrôlées par l'environnement de l'organisation, ce qui lui donne du pouvoir (Hernandez, 2001). Les liens avec l'environnement de l'entreprise sont beaucoup trop nombreux pour que le gestionnaire puisse tous les identifier, les suivre et les gérer. Pour ces raisons, Pfeffer et Salancik dans leur ouvrage « *The external control of organizations : a resource dependence perspective* » (1978) ont développé la théorie de la dépendance de ressources à l'égard de l'environnement. Selon cette théorie, les organisations sont contrôlées par leur environnement, mais elles possèdent quand même une certaine marge de manœuvre

et une certaine capacité stratégique pour répondre aux exigences de leur environnement afin de survivre. Selon Pfeffer et Salancik (1978), le principe de base de cette théorie est le suivant : l'analyse des relations inter-organisationnelles au sein de leur réseau peut aider les gestionnaires à mieux comprendre les relations de pouvoir et de dépendance existantes entre leur organisation et d'autres acteurs du réseau et ainsi à mieux s'y adapter et à y résister vraisemblablement.

2.3.3.2 Théorie de la dépendance de ressources et la PME

Pfeffer et Salancik (1978) ont insisté sur le fait que l'environnement constitue une contrainte de poids pour l'action organisationnelle. Bien que la théorie de la dépendance des ressources soit basée sur l'hypothèse selon laquelle les organisations sont contrôlées par leur environnement, ces deux auteurs estiment également que les entrepreneurs peuvent apprendre à « naviguer sur les mers houleuses » de la domination de l'environnement. Selon Oliver (1991), la base de la théorie de la dépendance des ressources est la suivante : analyser les relations inter-organisationnelles au sein du réseau peut aider les entrepreneurs à comprendre les relations de pouvoir et de dépendance. Les entrepreneurs peuvent ainsi davantage anticiper les sources d'influence de l'environnement et envisager les façons de les contrebalancer en créant une contre dépendance.

Sherer et Lee (2002) expliquent que la vulnérabilité d'une entreprise face à son environnement vient de son besoin en ressources. La dépendance qui s'ensuit donne à l'environnement le pouvoir, notamment pour les pays en développement qui souffrent d'une carence en matière de ressources critiques et rares. Ces dernières imposent aux entreprises des exigences telles que des prix concurrentiels, des produits et des services répondant à des besoins, à des structures et à des processus organisationnels efficaces. Toutefois, Pfeffer et Salancik (1978) ajoutent que les financements gouvernementaux de recherche et de développement, de démarrage d'entreprise ou de croissance des petites et moyennes entreprises offrent des tentatives pour gérer la dépendance de l'entreprise à l'égard de ces ressources. Or, la dépendance vis-à-vis des compétences et des connaissances peut être gérée en recrutant des cadres ou d'autres personnes travaillant dans des entreprises concurrentes.

Une stratégie utile pour gérer la dépendance par rapport aux organisations concurrentes et aux instances de réglementations s'ajuste dans la formation d'associations commerciales, ajoute Oliver (1991) comme par exemple, le Patronat ou le Forum des Chefs d'Entreprises « FCE » en Algérie. Il explique que ces associations permettent à leurs membres de partager les coûts liés à la veille de l'environnement et d'unir leurs forces, par exemple en engageant conjointement des personnes pour représenter leurs intérêts communs auprès des instances gouvernementales. Les associations commerciales peuvent être disposées à la critique et même au déclenchement d'une action légale, si elles ne prennent pas garde à leurs décisions en matière de fixation des prix et d'autres pratiques des affaires jugées déloyales. Dans les pays où la réglementation le permet, les accords sur les prix et les consortiums sont des moyens courants pour gérer la dépendance vis-à-vis de l'environnement des concurrents. Selon Pfeffer et Salancik (1978), gérer la dépendance des ressources exige de définir et de surveiller consciencieusement l'environnement, mais aussi d'imaginer des solutions rééquilibrant le pouvoir de l'entreprise par rapport aux autres acteurs.

De même, Oliver (1991) donne une importance au rôle des entrepreneurs dans cet environnement hostile. Pour trouver les moyens de réduire la dépendance de leurs entreprises aux ressources, les entrepreneurs réduisent systématiquement le pouvoir des fournisseurs importants. Ainsi, Oliver (1991) ajoute que la théorie de la dépendance des ressources propose aux gestionnaires de faire l'analyse des liens entre les entreprises et leur environnement afin de comprendre les relations de pouvoir et de dépendance qui existent entre elles. En outre, pour développer les moyens pour faire face à la dépendance de ressources, « Pfeffer et Salancik (1978) suggèrent que la participation à des activités électorales (par exemple des contributions de campagne) soit peu susceptible d'affecter les décisions politiques » (citée par Tian et al., 2009, p. 15).

Une autre question qui se pose est celle de savoir ce qu'il en est en matière de PME et d'entrepreneurship dans la vision de la théorie de dépendance de ressources.

Une PME naissante, plus que toute autre, subit son environnement. Toutefois, Child (1972, 1997) argumente qu'il apparaît néanmoins que les PME peuvent agir sur leur environnement et pas seulement subir les pressions. Premièrement, lorsque cet environnement est riche et complexe, il peut constituer un facteur de développement pour

les PME capables d'en saisir les opportunités. En deuxième lieu, la PME doit prendre conscience de l'importance des regroupements et des réseaux pour sortir de son isolement. De nombreux chercheurs en entrepreneuriat insistent sur l'importance pour un créateur d'être intégré dans des réseaux d'affaires afin d'en procurer des ressources rares pour soutenir son entreprise. Aldrich et Zimmer (1986) insistent qu'il est plus important pour l'entrepreneur de se poser la question « qui connaît-il? » au lieu de « que connaît-il? ». Pour Nordström (2000), « la compétitivité d'une personne est égale à ce qu'elle connaît multiplié par qui elle connaît ».

2.3.3.3 Théorie de la dépendance de ressources et adaptation de la PME

Certains auteurs ont élaboré des théories alternatives d'adaptation d'entreprise qui donnent une plus grande liberté d'action aux entrepreneurs comme Pfeffer et Salancik (1978) ; Oliver (1991) ; Sherer et Lee (2002). Ces derniers auteurs ont développé au fil du temps la théorie de la dépendance des ressources. Celle-ci est une théorie d'adaptation rationnelle de l'entreprise. Pfeffer et Salancik (1978) argumentent que cette théorie peut être utilisée pour expliquer la stabilité ainsi que l'adaptation rationnelle de l'entreprise à son contexte. La théorie de la dépendance de ressources voit une relation bidirectionnelle entre les entreprises et l'environnement, contrairement aux précédentes perspectives d'adaptation. Selon ces points de vue, l'environnement peut être adapté à des entreprises, tout comme les organisations s'adaptent à l'environnement.

Toutefois, Weick (1979) et Child (1972) ont fait valoir que l'environnement n'est pas donné, mais doit être « adapté ». Ce point de vue de l'environnement est comme un phénomène qui est perçu subjectivement et socialement construit plutôt que d'une réalité objective. Pfeffer et Salancik (1978) occupent une position médiane entre l'environnement déterministe et la perspective de la libre volonté de l'entrepreneur dans l'adaptation de son entreprise.

Selon Tian et al. (2009), cette théorie relève de la nécessité de s'adapter à l'incertitude de l'environnement et de faire face aux interdépendances problématiques de la PME et du contrôle des flux de ressources, de deux manières. D'une part, Rojot (2005) explique que l'entreprise peut adapter ses structures, ses valeurs, ses produits, etc. afin d'éviter de dépendre des ressources externes critiques ou rares. Elle peut les stocker, tenter de

contrôler les termes de l'échange, s'intégrer verticalement ou diversifier ses besoins en ressources alternatives. D'autre part, Hernandez (2001) soutient que la théorie de dépendance de ressources laisse encore une place significative à l'adaptation volontaire et rationnelle de l'entreprise à son environnement et au rôle de son fonctionnement interne. Il ajoute également que la gestion de la dépendance vis-à-vis des ressources nécessite de définir et de surveiller consciencieusement l'environnement, mais aussi d'imaginer des solutions pour rééquilibrer le pouvoir de l'entreprise par rapport aux autres partenaires lorsque la situation lui devient défavorable. Le même auteur affirme que finalement si toutes ces méthodes échouent, à défaut de pouvoir agir suffisamment sur son environnement, il reste une dernière possibilité à l'entreprise: changer d'environnement. C'est ce que font par exemple les PME internationales qui changent de métier ou de pays.

2.3.4 Théorie néo-institutionnelle des organisations

2.3.4.1 Petite introduction

La théorie néo-institutionnelle, bien qu'elle ait été initiée par Selznick en 1957, a connu des développements récents. Ces développements sont conceptualisés par les travaux de Douglas North dans les deux dernières décennies ainsi que par d'autres auteurs partisans de cette théorie. Selon Meyer et Rowan (1977), la théorie insiste sur la légitimité qui favorise l'insertion de l'entreprise dans l'environnement institutionnel. Elle peut être un moyen nécessaire à l'exercice d'actions sur cet environnement défavorable pour les entreprises, particulièrement dans les PVD et notamment pour les PME œuvrant dans un environnement hostile ou turbulent. De ce fait, les PME doivent se préoccuper de leur légitimité autant que des aspects strictement économiques (Bensédine, 1998).

2.3.4.2 Bref aperçu sur la théorie néo-institutionnelle

La théorie de l'écologie des populations d'organisations et la théorie néo-institutionnelle sont de la même famille. Leur caractéristique commune est que l'environnement s'impose aux organisations. L'écologie des populations essaie d'expliquer pourquoi les organisations se diffèrent, alors que la théorie néo-institutionnelle met l'accent sur pourquoi elles se ressemblent. La première explique les influences générées par l'environnement économique, physique et technologique. La seconde explique les

influences générées par l'environnement culturel, légal, politique et social (Hernandez, 2001). En corollaire, ces deux théories ont en commun le fait de décrire les organisations comme des éléments relativement passifs face à un environnement qui les façonne et détermine leurs résultats. Cependant, pour Tian et al. (2009), les entreprises ne sont pas toujours passives face à l'environnement institutionnel, mais il existe tout de même une marge de manœuvre.

En fait, de nombreux auteurs se réclament du courant institutionnaliste, citant Selznick, John Meyer, Brian Rowan, Paul J. DiMaggio, Walter W. Powell et Douglas North. Pour Selznick (1957), le fondateur de la théorie institutionnelle, les organisations doivent non seulement se soumettre à des exigences économiques et techniques, mais aussi à des exigences culturelles et sociales. Elles doivent jouer des rôles déterminés dans la société, établir et maintenir certaines apparences extérieures, bref être socialement « correctes ». Meyer et Rowan (1977) proposent l'idée que les structures, les règles et les procédures organisationnelles véhiculent un ensemble de croyances et des mythes rationalisés. Un mythe rationalisé est une croyance en l'efficacité d'une règle, d'une procédure ou d'une technique. À titre d'exemple, on peut citer l'adoption des pratiques de certifications ou faire adhérer à un réseau d'affaires. Selon ces derniers auteurs, les organisations qui adoptent ces pratiques souhaitent augmenter leur légitimité dans la société et assurer ainsi leur performance. Quant à DiMaggio et Powell (1983), le processus par lequel les organisations se conforment aux pressions environnementales s'appelle l'isomorphisme, d'où il est difficile pour l'organisation de faire face à ces pressions. Ils insistent sur le fait qu'il existe trois types de pressions environnementales qui poussent les organisations à adopter des postures similaires. Ces pressions sont : les pressions coercitives, les pressions mimétiques et les pressions normatives.

La théorie néo-institutionnelle de North (1990) explique qu'il existe deux types d'institutions (ou contraintes) : formelle et informelle. Les institutions formelles se reportent aux lois écrites, règlements, règles politiques et économiques et des contrats. Alors que les institutions informelles sont désignées par les codes de conduite, des normes de comportement et des conventions sociales qui émanent généralement de la culture d'une société. Les règles informelles sont considérées comme des règles non écrites. Celles-ci sont créées, communiquées et appliquées en dehors des circuits officiels (Helmke et Levitsky, 2004). Leur exécution a lieu par voie de sanctions comme

l'expulsion de la communauté, l'ostracisme par des amis et des voisins ou de perte de réputation (Pejovich, 1999). Selon Tahari (2009), la distinction entre institutions formelles et institutions informelles ne doit pas cacher leur interdépendance. De nombreuses règles formelles ne sont qu'une validation ex post de règles informelles issues de la tradition ou de la coutume. Réciproquement, une institution formelle peut être prolongée, voire modifiée, par une institution informelle. Les institutions formelles et informelles peuvent ainsi se renforcer mutuellement, s'opposer ou être complémentaires.

North (1992) définit les institutions comme des «règles du jeu» ou des structures humainement conçues qui offrent des incitations et des contraintes aux acteurs économiques, entre autres les entreprises. Ces acteurs économiques sont intégrés dans un environnement externe caractérisé par le degré élevé d'incertitude et des coûts de transaction (Baum et Oliver, 1992 ; Hollingsworth, 2002). Les mêmes règles du jeu fournissent également les contraintes et les incitations qui encouragent les acteurs économiques pour passer d'improductif à l'activité productive et, finalement, pour améliorer la situation économique et le bien-être d'une société (North, 1990).

2.3.4.3 Théorie néo-institutionnelle et performance de la PME

La question de la vulnérabilité des PME face à un monde ouvert et en mutation énonce un changement institutionnel. Celle-ci impose du changement organisationnel dans les PME comme réponse aux nouvelles contraintes dues au nouvel environnement. Les institutions formelles et informelles sont les règles du jeu qui structurent les interactions politiques, culturelles et sociales, spécifiquement dans les PME (Tahari, 2009). Selon Basu (1998), les institutions informelles socioculturelles contribuent à la survie des petites entreprises et à leur croissance de plusieurs façons. Par exemple, les normes sociales apprennent pour les équipes de travail à travailler dur pour assurer la croissance de la PME. La tradition de parenté et de soutien de la famille et les réseaux communautaires contribuent à atténuer la défaillance du marché ou la différenciation par rapport au marché officiel financier.

Dans cette perspective, la famille fournit l'accès au financement à faible coût et le travail à bon marché. Jones et al. (1994) constatent que les *start-up* asiatiques sont beaucoup plus susceptibles d'avoir été financés par des prêts de démarrage de la famille ou des amis que les entreprises dans les pays occidentaux, axés sur la culture individualiste. Les

réseaux de la famille offrent également l'accès à l'information nécessaire et fiable (Light et al., 1993). Ram (1994) évoque le rôle des réseaux familiaux comme une source de force collective pour la création d'entreprises et en conséquence pour assurer leur survie, voire même leur performance, et ce dans les pays basés sur la tradition, les coutumes et la culture de collectivité. Même dans les communautés visibles asiatiques dans les pays occidentaux, on identifie un degré élevé de coopération mutuelle et de confiance dans les milieux d'affaires pakistanaises à Manchester, en Angleterre, dans la fourniture de financement et des pratiques d'affaires (Werbner, 1990). Toutefois, cet auteur considère que ces réseaux sont plus importants pour influencer l'entrée des entreprises sur le marché et pour garantir leur survie.

Nkya (2003) montre que les institutions ou les «règles du jeu» sont un facteur important dans le développement de l'entrepreneuriat parmi les petites entreprises. Un cadre institutionnel favorable, à la fois formel et informel, surtout formel, est celui qui ne contraint pas les activités entrepreneuriales, le développement et la pérennité de l'esprit entrepreneurial. Il est désormais reconnu que le «nouveau rôle» de l'État est de développer un cadre institutionnel adéquat pour lequel les entrepreneurs répondent positivement de façon à créer de la valeur économique et d'améliorer la croissance. Les entrepreneurs réclament un environnement institutionnel favorable, qui leur fournit des incitations à la fois novatrices et agressives afin de promouvoir la créativité et la croissance de leurs entreprises. Ce dernier auteur ajoute que les pouvoirs politiques pourvoyeurs du cadre institutionnel formel doivent en outre travailler pour la facilitation de réseautique, la mise en commun des ressources, le taux d'intérêt plus bas, les procurations à des fins de garantie et la disponibilité de l'information. Ceux-ci sont des garants d'un épanouissement favorable de l'entrepreneurship.

Dans une perspective néo-institutionnelle, Hafsi et Hatimi (2009) montrent qu'une organisation ne peut survivre sans légitimité. Dans cette optique, la légitimité sociale devient une véritable ressource organisationnelle. Cette notion est extrêmement importante et les entreprises qui se vantent de préoccupations environnementales, éthiques, etc., le font bien souvent dans le souci de conserver le consentement de la société dans laquelle elles opèrent et d'y conserver leur légitimité sociale, selon Meyer et Rowan (1977) ; DiMaggio et Powell (1983). Ces auteurs expliquent encore que la légitimité ne signifie pas l'efficacité, mais augmente les chances de survie ou voire la

performance des entreprises. Pour les PME, la certification à la norme ISO 9000 leur donne une légitimité auprès de ses parties prenantes afin de maintenir leur degré de survie ou accroître leurs parts de marché. Bref, comme le dit Bourcieu (2004), la légitimité favorise l'insertion de l'entreprise dans l'environnement institutionnel. Elle peut être un moyen nécessaire à l'exercice d'actions sur celle-ci. De ce fait, les entreprises doivent alors se préoccuper de leur légitimité autant que des aspects strictement économiques ou de leur gestion quotidienne (Bensédrine, 1998).

2.3.4.4 Théorie néo-institutionnelle et entreprises dans les PVD

Pour l'étude de la théorie néo-institutionnelle dans les pays en développement, nous avons retenu les pays en transition, en l'occurrence l'Algérie, car ils présentent une dimension remarquable de la dynamique des environnements institutionnels, en raison de la situation de transition qui les animent (Bourcieu, 2004). Dans les pays en transition, les changements se produisent de manière accélérée, vu l'importance de l'écart entre le système institutionnel antérieur et le système institutionnel en cours d'élaboration. Tenant compte de son statut de leader du système communiste, le régime soviétique est un bon exemple de transformation du cadre institutionnel. Bourcieu (2004) confirme que l'approche néo-institutionnelle des organisations en Russie ressort les éléments suivants.

L'environnement institutionnel russe connaît de profondes mutations touchant l'ensemble des dimensions : politique, économique, socioculturelle, normative et technologique. Deuxièmement, le processus de transition est loin d'être achevé. Dans cet environnement institutionnel coexistent des institutions de différentes origines (soviétique et postsoviétique; planificatrice et libérale, etc.) qui le rendent difficile à appréhender. Marcotte et al. (2005) soutiennent cette vision et affirment que « les changements institutionnels sur les marchés en émergence ne sont pas toujours linéaires et prévisibles, que ce soit au plan légal, politique ou financier (Hoskisson et al., 2000 ; Peng, 2001; 2003) ».

Ainsi, le changement le plus remarquable en matière d'institutions formelles a été le démantèlement progressif du régime de planification centrale et l'administration des réformes sur le marché des transactions afin de faciliter les échanges économiques (Brus et Laski, 1989 ; Naughton, 1994). Peng et Heath (1996) ajoutent que pendant la

transition, l'État renonce peu à peu à son rôle dans le maintien des échanges économiques. Les entreprises d'État acquièrent une plus grande autonomie et le gouvernement tolère de plus en plus la propriété privée des entreprises, ce qui requiert un cadre juridique approprié qui applique les droits de propriété (North, 1990). En d'autres termes, une transition vers l'économie du marché fondée sur des mesures sans un cadre juridique adéquat est un lieu d'opportunisme et des coûts de transaction élevés (Peng et Heath, 1996). De toute façon, les contraintes formelles du régime de planification ont été affaiblies au cours de la transition.

Toutefois, les contraintes formelles nécessaires d'une économie libérale, à savoir les droits de propriétés bien définies, fondées sur le cadre juridique, ont également fait défaut dans ces pays (Clarke, 1991). Selon la Banque mondiale (1985), « une économie de marché décentralisée ne peut pas fonctionner correctement sans un système complet de lois commerciales ». L'absence d'un tel cadre juridique entraînerait des coûts élevés de transaction (North, 1990). Peng et Heath (1996), dans leur étude sur les économies planifiées qui sont en transition comme l'Europe orientale, les anciennes républiques soviétiques et la Chine, mentionnent que pendant les transitions, les précédentes contraintes formelles (par exemple le régime de planification) ont été affaiblies. Il s'agit du cadre juridique, de la stabilité politique et des facteurs stratégiques du marché qui ont également fait l'objet d'une amélioration. En conséquence, les contraintes informelles jouent un rôle plus important dans la régulation des échanges économiques dans ces pays pendant la transition et ont une influence considérable sur les comportements des individus et des entreprises, ainsi que sur la génération de nouvelles contraintes formelles (North, 1990).

Quant à ces institutions informelles, l'utilisation de réseaux et d'échanges personnels dépend certainement de l'enracinement culturel d'une telle pratique (Child, 1980; Hofstede, 1980). Pendant la transition, les réseaux préexistants d'affiliation restent actifs et les liens de réseaux personnels deviennent beaucoup plus importants (Stark, 1992 ; Peng, 1993 ; Elenkov, 1995). En Chine, de telles pratiques pourraient être plus répandues en raison de la tradition confucéenne dans les pays du collectivisme (Earley, 1993; Kao, 1993). Toutefois, la notion de collectivisme ne se limite pas uniquement à la Chine. Cela est également démontré de façon empirique chez les ouvriers de l'ex-Yougoslavie dans l'étude de Hofstede (1980). Ainsi, les contraintes informelles peuvent découler soit d'une

longue tradition culturelle d'un pays ou émerger comme une conséquence de contraintes plus formelles (North, 1990).

Se basant sur le cadre institutionnel des entreprises asiatiques, Basu (1998) incombe la croissance rapide des entreprises asiatiques sur les sources institutionnelles tant formelles qu'informelles. Les entrepreneurs asiatiques comptent sur leur famille ou sur les réseaux communautaires pour les finances ou le travail. Les entrepreneurs d'origine asiatique, qui ont rapidement élargi leurs entreprises, ont investi leurs économies personnelles à des start-up et comptent sur leur famille et leurs amis pour obtenir des conseils, de la main-d'œuvre et pour la formation de leurs employés. Les institutions formelles pourraient offrir la dette à long terme ou le financement en fonds propre, encourager l'investissement dans la formation des employés et assurer des programmes de formation appropriés. Enfin, l'environnement institutionnel dans les pays en développement n'est pas pire en soi. Il a également introduit une nouvelle force dans l'arène concurrentielle, à savoir une nouvelle catégorie d'entreprises privées et collectives qui ne sont plus aussi entreprenants que leurs homologues dans le secteur public en Chine (Nee, 1992 ; McCarthy et al., 1993). Tous ces défis ont créé un environnement dans lequel l'entreprise publique typique peut se permettre d'être passive, mais doit maintenant rejoindre la compétition. C'est une conviction irrévocable. C'est un moment où une organisation doit "élaborer des stratégies" afin de répondre aux changements dans l'environnement (Oliver, 1991).

2.3.4.5 Théorie néo-institutionnelle et adaptation de la PME

De prime abord, nous prenons pour acquis que la théorie institutionnelle des organisations est une théorie d'adaptation à un environnement donné, selon son fondateur Philip Selznick (1957). Ce dernier soutient en effet que les organisations s'adaptent non seulement aux luttes de leurs groupes internes, mais aux valeurs de la société externe. Les entreprises se conforment à un environnement ouvert par la légitimité des institutions. Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983) affirment que le concept d'adaptation de l'organisation à son environnement s'explique par l'isomorphisme organisationnel, la légitimité de l'organisation dans un environnement sociétal, les normes et les valeurs. Les mêmes auteurs (1983) déclarent que l'application de la théorie institutionnelle pour analyser une organisation particulière (ex. PME) nécessite d'étudier la manière dont

l'organisation s'adapte à son contexte institutionnel. L'étude se fait par l'analyse des instances de régulation, de législation, des attentes sociales et culturelles et des types de pressions coercitives, normatives et mimétiques que l'environnement exerce sur l'organisation. Ils ajoutent que l'adaptation de l'organisation pourrait s'expliquer par la légitimité au sein de son contexte institutionnel.

Cependant, le concept d'isomorphisme organisationnel est celui qui explique mieux l'adaptation de l'organisation aux exigences du nouvel environnement institutionnel. DiMaggio et Powel (1983) ont fait valoir que le processus par lequel les organisations se conforment aux pressions environnementales s'appelle l'isomorphisme. Souvent les organisations développent des pratiques opérationnelles et des modes de comportement similaires du fait de leur conjonction avec un champ institutionnel, ce qui les pousse à des isomorphismes mimétiques, normatifs ou coercitifs selon le cas (DiMaggio et Powell, 1983). Ils argumentent que l'environnement contraignant pousse une organisation dans une population à ressembler à d'autres organisations qui font face au même ensemble de conditions environnementales. Ce qui est bien expliqué par la concrétisation des programmes d'adaptation des PME algériennes à leur contexte environnemental afin d'assurer une performance similaire à toutes les PME et de les rendre toutes compétitives tant sur le niveau national que sur le plan international.

Pour ce qui est du développement des pratiques opérationnelles et des modes de comportement identiques (isomorphisme institutionnel), DiMaggio et Powell (1983) soutiennent que les organisations sont en mesure de définir et de redéfinir les règles et les procédures, pour les adapter, voire tricher, afin de réaliser les objectifs stratégiques. Ce processus d'adaptation dans le changement ou le contournement, même la résistance au changement, est pris en charge par la théorie néo-institutionnelle.

2.3.5 Critiques sur les fondements théoriques soutenant le comportement adaptatif

Ce survol de la littérature en théories des organisations nous a permis de constater qu'il existe de nombreux points de vue théoriques qui soutiennent le concept de comportement adaptatif dans les organisations. Prenons, par exemple, la théorie des coûts de transaction qui suggère que les mesures d'adaptation soient prises par les organisations afin de

réaliser des économies dans les coûts associés à l'interne de l'organisation (Williamson, 1975).

En outre, un autre point de vue théorique sur le comportement d'adaptation dans la PME peut être trouvé dans la théorie de l'apprentissage (Markoczy, 1994 ; MacDonald, 1995 ; Miller, 1996). Dans cette théorie, l'emphasis est mise sur l'organisation apprenante et l'apprentissage du gestionnaire en l'occurrence l'entrepreneur. Dans ce contexte, l'apprentissage se réfère à l'acquisition de nouvelles connaissances par les acteurs qui sont capables et désireux d'appliquer ces connaissances pour prendre des décisions ou pour influencer les autres dans l'organisation. Tout comme le désapprentissage de vieilles habitudes considéré comme une activité parallèle à l'apprentissage de nouvelles routines.

Par ailleurs, la théorie des réseaux sociaux de Mitchel (1969), Alba Kadushin (1976) et Burt (1992) est aussi une théorie d'adaptation qui met l'accent sur les structures organisationnelles dans l'inter-organisation et dans l'intra-organisation qui causent des conséquences et des relations multiples au sein des entreprises. Cette théorie a pour concepts clés l'adaptation d'échange de relations, la centralité, la cohésion, la position et la distance sociale.

Toutefois, les auteurs en théories des organisations divisent les théories du comportement adaptatif en deux grandes catégories de théories: les théories d'adaptation rationnelles et les théories d'adaptation organiques.

Premièrement, les approches d'adaptation rationnelles se schématisent dans les théories de contingences (Burn et Stalker 1961 ; Thompson, 1967 ; Lawrence et Losch 1969) avec l'approche de choix stratégique de Child (1972, 1997) et la théorie de dépendance à l'égard de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Oliver 1991 ; Sherer et Lee 2002). Dans ces théories, le niveau de discrétion, des gestionnaires et des entrepreneurs, vise l'accomplissement du processus d'adaptation et est aussi considéré rationnel dans leurs décisions stratégiques.

Dans ces approches, l'organisation est conçue comme un système intégré agissant avec son environnement, mais aussi comme un instrument dans les mains de gestionnaires et d'entrepreneurs rationnels. Rojot (2005, p. 159 et 160) a défini le concept de rationalité

comme suit: « dans les termes les plus simples, la rationalité implique que, quand il est placé dans une situation de choix en face de plusieurs branches d'alternatives, l'acteur rationnel choisit celle qu'il croit aboutir au meilleur résultat global. Une décision est objectivement rationnelle si elle correspond au comportement correct pour maximiser des valeurs données dans une situation donnée. Elle est subjectivement rationnelle si elle maximise le résultat relativement aux connaissances réelles de celui qui prend et qui peuvent être exactes ou erronées. Elle est consciemment rationnelle dans la mesure où l'ajustement des moyens aux fins est un processus conscient, recherché ou non. Elle est délibérément rationnelle dans la mesure où l'ajustement des moyens aux fins a été recherché et appliqué délibérément. De plus, une décision est organisationnellement rationnelle si elle a été orientée vers les buts de l'organisation et personnellement rationnelle si elle est orientée vers les buts de l'individu ».

Dans les théories d'adaptation rationnelles, le rôle de l'environnement est généralement prédominant (Thompson, 1967). Cet environnement est mesuré en fonction de ses fréquences et de son rythme d'adaptation, de sa stabilité, de son niveau d'incertitude, de sa prévisibilité, de son degré de complexité et de son hétérogénéité, de son interaction et de sa menace présentée dans le degré de concurrence (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1969).

En outre, l'organisation est décrite en termes de variables macro-structurelles figurées dans la formalisation, dans la normalisation et dans la centralisation et les caractéristiques macro-organisationnelles représentées, par exemple dans les activités de systèmes (Lawrence et Lorsch, 1969). Nous notons d'autre part que bien que nous considérons dans notre thèse l'entrepreneur ou le gestionnaire d'entreprise comme une boîte noire, l'analyse exige par contre de passer en revue ces deux acteurs.

Ainsi, les organisations peuvent délibérément s'adapter à leur environnement en évolution et sont contraintes par les forces environnementales qui déterminent les formes d'organisation qui peuvent survivre. Cette opposition s'inscrit dans le cadre des tenants du volontarisme et des tenants du déterminisme environnementaux (Child et Kieser, 1981; Hrebiniak et Joyce, 1985). Ces concepts font encore partie des débats qui caractérisent ce domaine à ce jour (Aldrich, 1999) et l'adaptation est largement contrôlée par une direction rationnelle afin de réagir à toute pression interne ou externe.

En matière d'adaptation à un environnement changeant, les théoriciens des approches rationnelles concèdent l'environnement déterministe en quelque sorte à la théorie de contingence et le volontarisme environnemental est une caractéristique de l'approche de choix stratégique. Cependant, la théorie de dépendance à l'égard des ressources voit l'adaptation comme une relation bidirectionnelle entre l'organisation et l'environnement, contrairement à l'adaptation dans les deux perspectives précédentes. Ainsi, dans cette dernière théorie, l'environnement peut être adapté à des organisations, tout comme les organisations s'adaptent à l'environnement.

De son côté, Child (1972) affirme que les gestionnaires ne sont pas prisonniers de leur environnement, mais qu'ils ont la capacité de l'influencer. Il rejette l'idée que les gestionnaires sont obligés d'adopter une structure spécifique. Il adopte une position volontariste qui le place à l'extrémité opposée du continuum des tenants des théories de la contingence qui adoptent un point de vue déterministe. Il croit que les objectifs et les relations de pouvoir jouent un rôle aussi important que les questions d'adaptation de l'organisation pour déterminer les choix effectués. Pour Schindehutte et Morris (2001), la perspective de choix stratégique suppose que la clé du succès entrepreneuriale réside dans les décisions des entrepreneurs individuels qui cernent les possibilités, élaborent des stratégies, rassemblent des ressources et font preuve d'initiative.

De plus, les tenants des théories de la contingence soutiennent que la performance de l'organisation dépend de la réalisation d'une rivalité entre les différents éléments de la situation (Lawrence et Lorsch, 1969; Pugh et al., 1971). Malgré les divergences de points de vue, ces théoriciens affirment que les gestionnaires sont des décideurs rationnels, responsables de la modification des spécificités de l'organisation pour l'adapter à son environnement.

Quant à la performance de l'organisation suite à la réalisation des actions d'adaptation, le postulat des théories de la contingence est que les gestionnaires de l'organisation sont des penseurs stratégiques qui peuvent rationnellement planifier et améliorer les performances directes des changements (Hirsch et Lounsbury, 1997). Il découle également de ces théories que le rôle de la direction est de réagir à l'environnement pour adapter la conception des organisations graduellement et continuellement pour être une volonté délibérée, réactive et progressive, selon Lawrence et Lorsch (1969). La théorie de la

dépendance des ressources postule que l'adaptation de l'organisation est de former des coalitions pour contrôler les ressources de l'organisation afin de survivre ou de performer (Pfeffer, 1981).

Deuxièmement, les approches d'adaptation biologique sont : la théorie institutionnelle de Selznick (1957), la théorie de l'organisation de Weick (1979) et la théorie comportementale de la firme de Cyert et March (1963). Ces trois théories sont des alternatives à la primauté des théories rationnelles d'adaptation. Ces théories biologiques, en dépit de leur marginalité relative pour soutenir le changement organisationnel, entre autres l'adaptation, ont regagné du terrain au fil des ans avec l'apparition du néo-institutionnalisme et l'approche de l'écologie des populations.

Selon Cyert et March (1963), les organisations ne sont pas des instruments malléables entre les mains des gestionnaires rationnels. Les organisations sont plutôt des arènes politiques constituées par des groupes aux intérêts diversifiés et l'adaptation est un processus émergent qui dépend des objectifs qui sont présentement évoqués et quelle partie du système est impliquée dans la prise de décision. Cependant, Selznick (1957) reconnaît que l'adaptation est généralement émergente et non le résultat d'une conception consciente, mais l'adaptation est naturelle et est largement non planifiée à des nouvelles situations.

En fait, au début, la limite commune à ces perspectives est qu'elles restent concentrées sur la dynamique interne en négligeant l'environnement (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Hirsch et Lounsbury, 1997). Même l'approche néo-institutionnelle connue par sa description riche de l'environnement est centrée seulement sur ce qui se passe dans les limites de l'organisation elle-même (DiMaggio et Powell, 1991).

Meyer et Rowan (1977), même s'ils sont d'avis avec les théoriciens de la contingence sur la nature de l'environnement qui mène vers l'adaptation, soutiennent que l'adaptation est le résultat d'un processus d'influence sociale qui met l'accent sur la légitimité et l'isomorphisme organisationnels, plutôt que sur le résultat d'un processus rationnel conduisant à des organisations efficaces comme le laisse entendre les théories de la contingence (Tolbert et Zucker, 1996). Selznick (1957), le précurseur de l'approche institutionnelle, critique la majorité des théoriciens d'organisation d'être trop concernés

par les décisions de routine qui résultent de l'adaptation statique. Il se concentre sur ce qu'il appelle la dynamique d'adaptation, il prône des actions qui se traduisent par des changements institutionnels fondamentaux au sein de l'organisation elle-même.

Enfin, quelle que soit l'adaptation, émergente ou délibérée, les perspectives de l'adaptation rationnelles et organiques continuent à nous éclairer sur l'état, la conception et le processus d'adaptation. Selon notre choix théorique pour expliquer notre thèse, nous avons un pied dans les approches rationnelles soit : les théories de la contingence avec la perspective de choix stratégique et la théorie de dépendance à l'égard des ressources. De plus, nous avons déjà mis un autre pied dans les théories d'adaptation organiques, par le choix de la théorie néo-institutionnelle des organisations. En effet, nous sommes convaincu qu'il existe d'autres théories qui expliquent le phénomène d'adaptation organisationnelle, mais par omission, ignorance ou oubli, on ne cite que ces perspectives théoriques déjà discutées dans cette rubrique. En fait, ce passage en revue théorique est une bonne assise pour aborder, pour expliquer et pour comprendre le prochain chapitre intitulé : adaptation et performance des PME dans un environnement ouvert et intense.

2.3.6 Récapitulatif

Le passage en revue des trois théories, à savoir la théorie de la contingence, la théorie de la dépendance de ressources et la théorie néo-institutionnelle des organisations, nous a permis de tirer des observations concernant leurs employabilités dans un environnement turbulent dans les PVD.

D'une part, bien que les théories de la contingence aient été critiquées par leur caractère déterministe, fonctionnaliste, positiviste et nomothétique, l'organisation est bien considérée dans une perspective où des causes produisent des effets tant internes qu'externes, auxquels les dirigeants doivent l'adapter et faire des choix stratégiques. Dans cette optique, les entrepreneurs sont supposés être rationnels, ils peuvent se procurer ou déployer les ressources nécessaires pour assurer la survie, voire la performance de leurs entreprises. La preuve en est, notamment le succès surprenant des petites et moyennes entreprises dans les pays émergents, spécifiquement les PME à vocation exportatrice en Chine ou même plus proche en Algérie, en Tunisie ou au Maroc. Ainsi, en dépit du déterminisme environnemental, la survie ou même la performance des PME dans les PVD demeure possible.

Par ailleurs, malgré la conformité d'une structure organisationnelle appropriée pour l'environnement turbulent, on ne prêche pas pour la primauté d'une structure organisationnelle sur une autre. Cela est confirmé par les principes de la théorie de la contingence, selon le prétexte. Il s'agit donc de découvrir des lois d'application générale, même si leur application varie selon le cas et le contexte du pays. En outre, bien que dans la théorie de la contingence, l'entreprise est conçue comme une réalité objective observable de l'extérieur, il est très intéressant dans ce courant théorique d'insister sur le fonctionnement interne de l'entreprise. Donc, le jumelage entre les effets tant externes qu'internes est un point fort pour cette théorie, ce qui nous permet d'avoir une meilleure compréhension des principes de fonctionnement, surtout d'une PME quel que soit le contexte.

D'autre part, l'approche néo-institutionnelle offre un cadre d'analyse qui semble approprié pour notre contexte. Tout en mettant l'accent sur les stratégies des joueurs, elle montre la nécessité de dépasser la triplète conformité, résistance et légitimité. Ce fait permet de redynamiser cette approche en dépassant la simple adaptation de l'approche contingente. De même, elle nous consent de faire de l'environnement turbulent pour les PME un vaste mouvement dans lequel l'action des acteurs institutionnels internes et externes est essentielle.

L'approche néo-institutionnelle explique que les PME dans les PVD ne sont pas nécessairement vulnérables. Elles peuvent être des acteurs importants dans cet environnement comme elles peuvent atténuer l'impact de l'environnement lorsqu'elles développent une stratégie défensive.

Pour synthétiser les théories d'adaptation tant rationnelles qu'organiques, dans les théories de la contingence, les chercheurs ont conclu que les entreprises les plus efficaces sont celles qui s'adaptent au degré d'incertitude de chacun des types d'environnements. Les éléments structurels de l'organisation doivent être intégrés à l'organisation pour qu'elle survive, voire même qu'elle performe, et que l'adaptation soit sélective en fonction du degré d'incertitude de l'environnement.

Les théoriciens de la contingence supposent que les entrepreneurs et les gestionnaires sont rationnels et responsables de la modification des caractéristiques de l'entreprise pour l'adapter aux éléments de la cohérence, tout en gardant la cohérence et l'intégrabilité des éléments de la structure pendant le changement d'adaptation. Les PME s'adaptent à leur environnement par un double mécanisme de différenciation et d'intégration. Ensuite, choisir les meilleurs moyens pour intégrer la structure organisationnelle. Le processus d'adaptation de la PME à son contexte est réactif, graduel, délibéré et l'entrepreneur est supposé rationnel, stratège pour planifier et gérer ce processus.

Pour la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et l'adaptation de la PME, cette perspective est encore une théorie d'adaptation rationnelle de l'entreprise où son processus est aussi délibéré, l'environnement n'est pas une donnée, mais doit être « adapté ». La théorie de la dépendance à l'égard des ressources voit une relation

bidirectionnelle entre les entreprises et l'environnement, contrairement aux précédentes perspectives d'adaptation. Selon ces points de vue, l'environnement peut être adapté à des entreprises, tout comme les organisations s'adaptent à l'environnement.

Quant à la théorie néo-institutionnelle et l'adaptation de la PME, il est désormais reconnu dans les PVD que le « nouveau rôle » de l'État est de développer un cadre institutionnel adéquat pour lequel les entrepreneurs répondent positivement de façon à créer de la valeur économique, à améliorer la croissance et à assurer la performance de la PME. Dans les PVD, les pouvoirs politiques pourvoyeurs du cadre institutionnel formel doivent en outre travailler pour la facilitation de réseautique, mettre en commun des ressources, assurer la légitimité de la PME, poursuivre l'homogénéisation des programmes de développement au sein des PME afin d'assurer un isomorphisme organisationnel, et bien d'autres. Dans notre conception, ceux-ci sont des garants d'un épanouissement favorable de l'entrepreneurship dans les PVD, notamment en Algérie. Pour plus d'informations sur les théories d'adaptation de la PME à son environnement, voir le Tableau 2.4 qui donne un aperçu synthétique sur la problématique d'adaptation de la PME dans son environnement.

Tableau 2.4: Synthèse sur la problématique d'adaptation de la PME dans son environnement

THÉORIES	AUTEURS	ÉLÉMENTS SAILLANTS	CONCEPTS CLÉS
Théories de la contingence	Burns et Stalker (1961) Woodward (1965) Thompson (1967) Lawrence et Lorsh (1969) Hrebiniak et Joyce (1985) Donaldson (1996) Hirsh et Lounsbury (1997)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sélectivité de l'adaptation en fonction de l'environnement ■ Cohérence et intégrabilité des éléments de la structure pendant le changement d'adaptation ■ Rationalité et discrétion des entrepreneurs dans l'adaptation de la PME ■ Réactivité, gradualité et processus délibéré d'adaptation de la PME à son contexte ■ Mécanisme de différenciation et d'intégration dans l'adaptation de la PME 	Environnement, stratégie, technologie, structure organisationnelle, taille, performance et adaptation
Théorie de la dépendance à l'égard de ressources	Child (1972) Pfeffer et Salancik (1978) Weick (1979) Oliver (1991) Barney (1991) Scherer et Lee (2002) Rojot (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ■ PME adapte ses structures, ses valeurs, ses produits, etc. afin d'éviter de dépendre des ressources externes critiques ou rares ■ Explication de la stabilité et l'adaptation rationnelle de la PME à son contexte ■ Relation d'adaptation bidirectionnelle entre les entreprises et l'environnement ■ Intégration verticale de la PME ou diversification de ses besoins en ressources alternatives 	Ressources, échange, incertitude, environnement pouvoir, dépendance, autonomie, performance et adaptation
Théorie néo-institutionnelle	Selznick (1957) Meyer et Rowan (1977) DiMaggio et Powell (1983) North (1992) Jones et al. (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contribution des institutions formelles et informelles à la performance de la PME et à leur croissance ■ Rôle de l'État dans le développement d'un cadre institutionnel favorisant le développement entrepreneurial et l'adaptation de la PME ■ Adaptation organique et processus émergent ■ La PME s'adapte par une forme commune qui est légitimée par les institutions environnementales ■ Implication de la légitimité et de l'isomorphisme à l'adaptation de la PME 	Légitimité, isomorphisme, symboles, valeurs, normes, performance et adaptation

2.3.7 Synthèse

L'examen des courants théoriques et la reconnaissance de leur capacité d'expliquer la problématique de la performance des PME dans les pays en développement nous a permis d'avoir un nouvel éclairage sur le sujet de notre étude. Ces courants théoriques choisis, du fait qu'ils traitent conjointement le pouvoir de l'environnement, nous ont facilités la tâche et apportent une certaine cohérence dans notre analyse.

Suite à notre précédente discussion, nous pensons que pour assurer la performance des PME, à la lumière de cette analyse basée sur des résultats de recherches empiriques dans le contexte de PME, la tâche la plus urgente des décideurs publics dans les économies en développement est de bâtir des institutions qui visent à renforcer les facteurs stratégiques du marché.

Ainsi, dans ces pays, l'absence de droits de propriétés bien définies fondés sur un cadre juridique, empêche les entreprises à survivre et à s'accroître. Ces fondements juridiques sont : le droit des contrats, la loi sur les coentreprises et les lois sur les investissements étrangers. Ces derniers forment une carence même en Algérie et, s'ils existent, ils ne sont pas stables pour favoriser le flux des capitaux étrangers. Bien que n'étant pas toujours adéquate, l'infrastructure juridique émergente a fortement stabilisé l'environnement de transaction, a favorisé l'apport de capitaux étrangers et la technologie et a encouragé un grand nombre d'activités entrepreneuriales spécifiquement en Chine. Il reste à donner plus d'attention aux conditions d'environnements changeantes pour assurer la viabilité de la PME.

Pour terminer, il nous paraît, à la lumière de ce qui précède, que les économies planifiées en transition offrent des motifs fascinants pour mettre en évidence la diversité entre les organisations opérant dans des environnements institutionnels différents, selon la spécificité de chaque pays. Ainsi, une meilleure compréhension de la dynamique organisationnelle aide les entrepreneurs à améliorer les performances de leurs entreprises et à aider les gestionnaires à mieux faire face à la concurrence ardue et féroce.

En outre, d'après notre passage en revue des travaux de recherche en la matière, il semblerait qu'il n'existe pas ou peu de travaux s'intéressant à la capacité d'action des PME sur l'environnement global ou institutionnel. En effet, selon Nioche et Tarondeau (1998) ; Bensédrine (1998) ; Miles et al. (2000) ; Bourcieu (2004) et Mohamad et al. (2011), les travaux sur ce sujet portent majoritairement sur les grandes entreprises plutôt sur que les petites et moyennes entreprises, ce qui rend notre tâche un peu difficile et justifie notre démarche.

2.4 Adaptation et performance de la PME dans un environnement ouvert et intense

2.4.1 Introduction partielle

Partons du principe que la mise à niveau est un mécanisme d'adaptation de l'entreprise à son environnement immédiat. En fait, il y a eu une importante évolution dans la recherche qui traite l'organisation comme un système ouvert sur toutes les contingences et qui est en interaction avec son environnement (Cyert et March, 1963 ; Katz et Kahn, 1966 ; Duncan, 1972 ; Pfeffer, 1973 ; Starbuck, 1976). Les études des influences environnementales adaptatives sur le comportement organisationnel ont généralement porté sur deux aspects fondamentaux de l'environnement. Le premier est l'incertitude de l'environnement telle que perçue par les entrepreneurs (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Yasai-Ardekani, 1986) et le deuxième concerne les ressources rares et critiques qui assurent la bonne fonctionnalité de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 1978).

Ainsi, pendant de nombreuses années, l'adaptation aux changements de l'environnement a été un élément central dans l'étude des organisations (Hrebiniak et Joyce, 1985). La complexité croissante et le rythme accéléré du changement font de « l'adaptation » un des concepts centraux des sciences de la gestion. Toffler (1970) signale qu'il y a une attention croissante sur les conséquences dramatiques de la mauvaise adaptation sur le changement organisationnel. Schon (1971) confirme que l'instabilité et la turbulence de l'environnement rendent le problème traditionnel de la rareté des ressources particulièrement inefficace dans la réalisation d'un processus d'adaptation. Alors, le pouvoir de l'environnement reste toujours décisif et juge l'adaptation de l'organisation à son contexte.

Bien que la littérature théorique sur l'adaptation de l'organisation a généralement argué que les changements environnementaux conduisent à des changements organisationnels, cette question n'a pas beaucoup fait l'objet d'investigation empirique (Boeker et Goodstein, 1991). Notre recherche empirique quantitative s'inscrit donc dans ce cadre afin de mener à des évidences sur ce sujet. Toutefois, plusieurs études dans ce sens nous ont appris que le changement organisationnel, entre autres l'adaptation, est une variable

médiatrice menant à la performance de l'organisation (Ford et Baucus, 1987; Boeker et Goodstein, 1991).

Dans ce chapitre, nous présenterons un bref aperçu sur l'adaptation des entreprises spécifiquement dans un environnement ouvert et intense. Nous expliquerons aussi le lien entre le changement organisationnel et l'adaptation. En outre, nous relatons l'effet de l'adaptation sur la performance, et ce dans quelques rubriques. De même, nous discuterons aussi des stratégies et des obstacles d'adaptation que rencontrent les entreprises dans la mise en œuvre d'un programme d'adaptation. Nous veillerons néanmoins pour que cela soit dans un contexte de PME. Nous pensons qu'il est également très intéressant d'explorer l'adaptation de la PME dans les pays en développement, sans oublier l'adaptation de la PME algérienne, l'objet de l'application de notre recherche sur les programmes de mise à niveau ou d'adaptation dans un environnement ardu qui règne dans les PVD.

2.4.2 Aperçu sur l'adaptation de la PME dans un environnement ouvert et intense

Cette rubrique traite l'adaptation de l'organisation dans un environnement ouvert et intense, présente les diverses définitions pour le concept de l'adaptation et expose la typologie et modèles conceptuels d'adaptations.

2.4.2.1 Adaptation de l'organisation dans un environnement ouvert et intense

Tout d'abord, l'organisation s'adapte aux changements de l'environnement afin de survivre et de rester viable. Cependant, il semble avantageux de généraliser la notion fonctionnelle de l'adaptation en le définissant comme une réponse à une réaction ou à une baisse de performance du système complet, plutôt que dans l'efficacité avec laquelle l'organisation remplit une fonction (Sachs et Meditz, 1979). L'adaptation de l'organisation à son environnement a été marquée par de nombreuses façons et a été abordée par différents chercheurs, selon Kalpan (1986). La littérature sur l'adaptation de l'organisation est relativement nouvelle, selon Cameron (1984). Desreumaux (1998) explique que le thème de l'adaptation de l'organisation est l'un de ceux auxquels s'associent des opinions très contrastées. Certains auteurs parlent d'adaptation permanente avec laquelle les organisations sont capables de se changer. En somme,

l'adaptation s'inscrit dans la dynamique de l'organisation comme champ de questionnement.

En effet, l'adaptation entre l'organisation et son environnement a été étudiée par Chandler 1962 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Thompson 1967 ; Miles et Snow, 1984 ; Venkatraman et Camillus 1984 ; Drazin et Van de Ven, 1985 ; Miller, 1992. Le concept d'adaptation a ses racines dans les sciences biologiques, il a trait à la façon dont l'ajustement est réalisé entre des systèmes vivants. Dans la littérature moderne, l'adaptation est représentée par des auteurs comme Ashby (1956), Mamey et Smith (1964) et Berrien (1968). Ces auteurs définissent l'adaptation en termes de «survie». Un système est adaptatif s'il arrive à survivre dans un environnement dans lequel il existe (Berrien, 1968). Une instance de comportement d'adaptation se produit quand il y a une perturbation de l'environnement menaçant de produire un déséquilibre dans l'organisation (Bateson, 1972).

L'adaptabilité est un concept enraciné dans la biologie et dans le contexte de couple « organisation-environnement », l'adaptabilité se fait entre l'organisation et sa niche écologique (Hallen, Johanson et Seyed -Mohamed, 1991). En effet, plusieurs termes ont été utilisés pour décrire la façon dont les entreprises elles-mêmes s'adaptent aux changements de l'environnement, y compris la flexibilité (Boynton et Victor, 1991), la réactivité (Kohli et Jaworski, 1990 ; Jaworski et Kohli, 1993 ; Kohli, Jaworski, et Kumar, 1993) et l'adaptabilité (Miles et Snow, 1978 ; Hambrick, 1982 ; Hrebiniak et Joyce, 1985). À l'opposé, on évoque les phénomènes d'inertie, de résistance au changement, de préférence des organisations pour la stabilité, autant d'éléments que l'on associe souvent à la grande taille et à l'ancienneté de l'organisation, selon Sachs et Meditz (1979). En définitive, la notion d'adaptation est utilisée en théories des organisations et s'enracine dans l'approche systémique traitant l'organisation comme un système ouvert sur toutes les contingences.

En plus de ce que nous avons déjà vu dans le chapitre portant sur les fondements théoriques, Kalpan (1986) soutient qu'il existe différentes approches théoriques pour comprendre l'adaptation de l'organisation, soit l'approche structurelle et la perspective des choix stratégiques, deux approches des théories de la contingence qui expliquent ce phénomène d'adaptation. Ces deux théories expliquent exclusivement le déterminisme environnemental versus le volontarisme environnemental.

Une implication voisine dans la littérature existante est l'hypothèse qu'une distinction binaire entre le volontarisme et le déterminisme saisit la réalité du comportement organisationnel et l'ampleur de changement. Le recours à l'un ou l'autre dirige l'attention sur le fait que les deux sont essentiels pour une description précise de l'adaptation de l'organisation, selon Hrebiniak et Lawrence (1985). Astley et Van de Ven (1983) ont conclu que les questions de recherche intéressantes au sujet de l'adaptation des organisations auraient :

- i. à admettre à la fois les vues déterministes et volontaristes ;
- ii. à juxtaposer ces points de vue, étudier leurs interactions réciproques et expliquer leur interdépendance au fil du temps.

Selon Hrebiniak et Lawrence (1985), la recherche de la question du volontarisme contre le déterminisme et la relation entre eux vont aboutir à des changements au fil du temps. La question qui se pose est de savoir comment le volontarisme est à la fois une cause et une conséquence des influences environnementales, comment la cause et la conséquence interagissent et mènent à des adaptations notables au sein de l'organisation.

Dans cette perspective, Hrebiniak et Lawrence (1985) soutiennent que la conclusion la plus évidente de cette étude est que l'interdépendance et les interactions entre le volontarisme et le déterminisme définissent l'adaptation. La présentation de chacune est insuffisante et les deux sont nécessaires pour une explication satisfaisante de l'adaptation de l'organisation. Leur deuxième conclusion est que l'adaptation est un processus dynamique, qui est le résultat de la force de pouvoir relative entre le déterminisme et le volontarisme.

Alors, qu'en est-il de l'environnement et de l'adaptation de la PME ?

Dans la création de leurs entreprises, les entrepreneurs commencent par une vision envers le monde externe. En cas de complexité de l'environnement, l'adaptation de la PME se fait à l'égard de l'environnement externe dans lequel la jeune entreprise opère. Les PME cherchant à s'adapter aux exigences du contexte environnemental interagissent avec leur environnement par la collecte des intrants d'information, des signaux du marché, des

problèmes potentiels, d'évaluation de ces apports et des opportunités qui agissent sur ces exigences environnementales. Pour les PME, l'adaptation en temps opportun constitue un des facteurs les plus importants qui explique le succès entrepreneurial. L'entrepreneur, familier avec le concept d'adaptation, permet à sa petite entreprise d'évoluer au fil du temps comme il acquiert de l'expérience avec des produits, des marchés, des fournisseurs, des employés et d'autres variables clés relatives à l'entreprise, selon Stoica et Schindehutte (1999).

Ainsi, après ce survol sur le pouvoir de l'environnement ouvert et intense sur l'adaptation, une question mérite d'être posée : Comment les théoriciens et les praticiens définissent le concept d'adaptation ?

2.4.2.2 Diverses définitions pour le concept de l'adaptation

Desreumaux (1998) indique que le mot « adaptation » appelle lui-même à des précisions. Bien que le concept soit fréquemment employé, il n'en existe guère de définition claire et opérationnelle. Le plus souvent, le terme est plus ou moins explicitement assimilé à celui de survie. Ce dernier auteur l'a défini comme suit : « au sens biologique, l'adaptation désigne l'état de survie pour un organisme, par analogie, un état d'adaptation pour une organisation est un état dans lequel elle survit face à l'environnement ». Dans une définition plus élargie, Desreumaux (1998, p. 209) confirme que l'adaptation est un : « terme désignant à la fois un état et un processus. D'une part, l'état est le fait pour une organisation d'être en consonance avec les attentes de son environnement afin de survivre. D'autre part, le processus est la façon dont une organisation répond aux exigences changeantes de son environnement ».

Ashby (1956), Mamey et Smith (1964) et Berrien (1968) sont du même avis que Desreumaux (1998) dans sa conception de définition de l'adaptation. Ils définissent l'adaptation en termes de « survie ». « Une organisation est adaptative si ses principales variables sont dans les limites nécessaires à la survie dans l'environnement dans lequel elle existe » (Berrien, 1968, p. 63). Dans ce sens, Chakravarthy (1982) définit l'adaptation par « l'état de l'adaptation, dans un sens biologique, décrit un état de survie pour un organisme. De manière analogue, un état d'adaptation pour une organisation est celui dans lequel elle peut survivre dans les conditions de son environnement ».

Cependant, Sachs et Meditz (1979) évoquent le concept de performance pour définir l'adaptation au lieu du concept de survie dans la définition suivante : « Une instance d'adaptation d'une organisation se produit lorsque la performance de l'organisation est réduite, l'organisation s'adapte en reprenant au moins en partie de la performance perdue ».

Par ailleurs, les deux tenants de la théorie d'adaptation (Hrebiniak et Joyce, 1985) décrivent l'adaptation par un changement organisationnel afin d'aligner les capacités de l'organisation à des contingences environnementales. Cet état de fait permet à un comportement organisationnel proactif ou réactif, d'anticipation ou de réaction à des variables exogènes pour adapter l'organisation. Pour Miles et Snow 1978, l'adaptation est un comportement comprenant à la fois la proactivité et la réactivité. Elle a une dénotation plus spécifique de la réaction à des forces externes ou des exigences environnementales (Astlev et Van de Ven, 1983).

Cependant, pour Cameron (1984, p.123), « L'adaptation se référant généralement à un processus n'est pas un événement par lequel des modifications sont instituées dans l'organisation ». Miles, Snow, Meyer et Coleman (1978, p. 547) définissent l'adaptation comme « un processus dynamique en réponse aux changements environnementaux et d'incertitude, de maintien d'un alignement efficace avec l'environnement et de gestion des interdépendances internes ». Quant à Tushman et Romanelli (1985), « l'adaptation est un terme général qui décrit une période de changement graduel, long, continué et progressif, et ce en réponse aux conditions environnementales difficiles ». Toutefois, pour Miller et Friesen 1980, « l'adaptation suit un changement révolutionnaire conduisant à une transformation majeure dans la réorientation d'une organisation ».

Moati (2001) définit l'adaptation par : « deux types de processus d'apprentissage. Le premier processus, qui est indissociable de l'adaptation, est initié par la prise de conscience de l'entrepreneur à modifier ses comportements. Le deuxième processus porte sur la perception d'une adéquation entre les résultats de la firme et ses objectifs et sur l'identification d'opportunités commerciales, productives et technologiques. Il porte également sur l'observation de changements intervenus dans l'environnement, qui sont porteurs de nouvelles menaces ou d'opportunités ».

Dans la perspective du processus d'adaptation et d'apprentissage, l'Agence Nationale de Développement de la PME en Algérie, ANDPME (2010), définit la mise à niveau ou l'adaptation de la PME de la manière suivante : « la mise à niveau est avant tout un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes, des comportements d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes ».

Après avoir déjà connu le poids décisif de l'environnement ouvert et intense sur l'adaptation et le court passage sur les différentes définitions possibles des tenants du concept de l'adaptation dans les organisations, il nous reste à prospector les modèles les plus connus qui expliquent l'adaptation et comment ils la classifient.

2.4.2.3 Typologie et modèles conceptuels d'adaptations

Bien qu'il existe d'autres modèles qui expliquent bien le phénomène de l'adaptation, le modèle le plus populaire qui la classifie est celui de Herbiniak et Joyce (1985). Ce modèle, qui explique la relation entre le choix stratégique (volontarisme) et le déterminisme environnemental (contraintes majeures de l'environnement) en matière d'adaptation organisationnelle, montre les types de choix organisationnels qui permettent à l'organisation de s'adapter aux exigences d'un environnement changeant. Comme il a été suggéré par Herbiniak et Joyce (1985), les types de choix d'organisation varient selon les différents quadrants de la typologie (voir Figure 2.3).

Ces derniers auteurs, dans leur modèle qui est fonction du déterminisme et du volontarisme environnementaux, classent le type d'adaptation en quatre catégories. Dans le quadrant 1, avec un volontarisme environnemental (choix stratégique) élevé et un déterminisme environnemental faible, l'adaptation est par conception et est caractérisée par la munificence qui donne une grande marge de manœuvre à l'organisation et une présence des ressources en abondance au sein de son environnement. Dans le quadrant 4, avec un déterminisme environnemental élevé et un faible choix stratégique, l'adaptation est assujettie à une sélection naturelle par l'environnement, où les organisations les plus performantes pourraient survivre.

Dans le quadrant 2, le déterminisme environnemental est élevé, ainsi que le choix stratégique, l'adaptation est au sein des contraintes, la marge de manœuvre est très minime et les ressources dans l'environnement sont rares et critiques. Cependant, pour le quadrant 3, le déterminisme environnemental est faible, de même que le choix stratégique. L'adaptation, dans ce cas, est un coup de hasard.

Intégration entre les cadres conceptuels

Suite au dernier développement de Chakravarthy (1982) en matière d'intégration entre le cadre de Herbiniak et Joyce (1985) et le cadre de Miles and Snow (1978), nous jugeons intéressant d'associer à chaque quadrant dans le cadre de Herbiniak et Joyce (1985) le type de stratégie d'adaptation approprié, selon la taxonomie de stratégies du cadre de Miles et Snow (1978), présenté à la Figure 2.6 dans la rubrique « 2.4.5.1 Stratégies d'adaptation ».

- (a) quadrant 1: Prospecteur ;
- (b) quadrant 2: Analyseur ;
- (c) quadrant 3: Défenseur ;
- (d) quadrant 4: Réacteur.

Sachant que le modèle de Sachs et Meditz (1979) classifie l'adaptation en lien avec l'environnement en : adaptation inactive, adaptation réactive, adaptation proactive et adaptation pré-active, alors l'adaptation prend lieu suite à des changements significatifs dans l'environnement. Ainsi, l'objectif des stratégies d'adaptation réside donc dans le souci d'améliorer le degré de concordance entre les comportements internes de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement contextuel (Moati, 2001). Référant au degré de pouvoir de l'environnement, déterministe ou choix stratégique, et plus proche de la taxonomie du modèle d'adaptation de Sachs et Meditz (1979), il a été distingué quatre types d'adaptation qui s'inclinent bien avec les quatre quadrants du cadre de Herbiniak et Joyce (1985), à savoir :

- (a) quadrant 1: adaptation proactive pour influencer l'environnement;
- (b) quadrant 2: adaptation exploratrice s'exprimant par la recherche d'opportunités dans l'environnement;

- (c) quadrant 3: adaptation interactive en subissant le pouvoir de l'environnement;
- (d) quadrant 4: adaptation réactive en réponse aux changements de l'environnement.

Sachs et Meditz (1979) expliquent cette taxonomie d'adaptation par les exemples suivants.

Quadrant 1: adaptation proactive pour influencer l'environnement

Dans ce cas, l'entreprise ne saisit pas seulement l'occasion ou l'opportunité dans l'environnement, mais elle la produit, par exemple une entreprise mène ses propres recherches et développement pour améliorer sa propre technologie et créer ainsi de nouvelles possibilités d'adaptation proactive.

Quadrant 2: adaptation exploratrice par la recherche d'opportunités dans l'environnement

Dans ce cas, les contraintes de l'environnement sont considérables, l'entreprise cherche les moyens possibles pour s'adapter. Par exemple, une entreprise, qui cherche à vendre ses produits par la consolidation de son service de marketing et de promotion, manifeste une stratégie d'adaptation exploratrice.

Quadrant 3: adaptation interactive en subissant le pouvoir de l'environnement

Dans ce cas, l'entreprise saisit simplement une nouvelle occasion qui se présente dans l'environnement. L'exemple est dans une entreprise qui se limite au simple achat de nouvelles technologies disponibles sur le marché que de développer son propre service de R&D.

Quadrant 4: adaptation réactive en réponse aux changements de l'environnement

Un exemple de type réactif est la réaction de ramener la température d'une pièce à une température désirée quand une personne atteint de la chaleur. Ainsi, l'entreprise répond à la baisse de performance en reprenant tout ou une partie de la performance perdue. Cette

taxonomie, selon les quatre quadrants du cadre de Herbiniak et Joyce (1985), est présentée à la Figure 2.3.

En corollaire, l'intégration entre le cadre de Herbiniak et Joyce (1985), le cadre de Miles et Snow (1978) et le modèle d'adaptation de Sachs et Meditz (1979), présentée à la Figure 2.3, s'avère donner un cadre intégrateur qui contribue à la compréhension du phénomène de l'adaptation de l'entreprise à son environnement contextuel. Cette intégration nous permettra aussi de bien comprendre le phénomène de mise à niveau qui est un mécanisme d'adaptation de l'entreprise à son environnement.

Choix stratégique \ Déterminisme environnemental	FAIBLE	ÉLEVÉ
	1 Choix maximum Adaptation par design Stratégie prospecteur Adaptation Proactive	2 Choix différencié Adaptation au sein de contraintes Stratégie analyseur Adaptation exploratrice
ÉLEVÉ		
FAIBLE	3 Choix indifférencié Adaptation au hasard Stratégie défenseur Adaptation interactive	4 Choix minimum Sélection naturelle Stratégie réacteur Adaptation réactive

Figure 2.3: Intégration entre les trois cadres de Herbiniak et Joyce (1985), Miles et Snow (1978) et Sachs et Meditz (1979).

Source : Adapté par Amroune, Hafsi, Bernard et Plaisent (2014c).

À la lumière de cet aperçu sur l'adaptation, une autre question se pose :

Quel est le contenu d'un plan d'adaptation d'une organisation à ses conditions environnantes ?

Tout en soutenant la typologie de Sachs et Meditz (1979), Desreumaux (1998) explique que l'adaptation ne doit pas nécessairement être saisie dans un sens simplement réactif, mais sa réalité s'analyse en changement de structure, de perception ou de comportements,

voire en interactions de ces trois éléments. Il considère que les capacités d'adaptation sont de deux ordres:

- capacités « matérielles » : ressources financières, technologiques, d'équipement, etc.,
- capacités « humaines et organisationnelles » : capacité à rassembler et à traiter les informations, à diagnostiquer, à concevoir de nouveaux agencements, etc.

Étant donné que le programme de mise à niveau n'est qu'un des mécanismes d'adaptation de l'entreprise, tout en s'alignant avec Desreumaux (1998), le contenu du plan d'adaptation des PME algériennes devrait ressortir, de manière claire, les besoins en :

- ressources matérielles : liées notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions ;
- ressources immatérielles : ayant trait principalement :
 - i. au développement des ressources humaines et de la formation ;
 - ii. à l'amélioration de la gestion administrative ;
 - iii. au marketing et au développement des exportations ;
 - iv. à l'introduction de nouveaux concepts de gestion ;
 - v. à l'établissement d'un système d'assurance qualité ;
 - vi. à la recherche de partenaires techniques, commerciaux et financiers ;
 - vii. à la protection de l'environnement...

Le programme d'adaptation des entreprises en Algérie au sens élargi touche également l'environnement général au niveau macro et l'environnement des gouvernances d'intermédiation au niveau méso, selon CEPMAÏN (2007). Pour plus d'information sur le programme d'adaptation des PME algériennes, voir l'Annexe B : Rapport de résumé synthèse sur les programmes de mise à niveau des entreprises algériennes.

2.4.3 Passage sur le changement organisationnel, l'adaptation et la performance

Cette rubrique présente les éléments de l'aperçu sur le changement organisationnel et son lien avec l'adaptation et également relate l'agent de ce changement organisationnel et enfin met le lien entre le changement organisationnel et la performance.

2.4.3.1 Aperçu sur le changement organisationnel et son lien avec l'adaptation

Partons du principe que les deux tenants de la théorie d'adaptation Hrebiniak et Joyce (1985) décrivent l'adaptation par un changement organisationnel afin d'aligner les capacités de l'organisation à des contingences environnementales. Aussi, Miller et Friesen (1980) définissent l'adaptation comme un changement organisationnel révolutionnaire conduisant à une transformation majeure dans la réorientation de l'organisation.

En fait, la littérature théorique sur le changement organisationnel suppose que les changements environnementaux conduisent à des changements organisationnels (Zajac et Shortell, 1989). Miller et Friesen (1983) décrivent l'environnement comme étant composé de deux caractéristiques distinctes : « le taux de changement » en termes de vitesse ou de volatilité et de « l'imprévisibilité du changement » en termes de caractère de contingence.

Alors, bien que l'environnement soit devenu plus complexe et évolue plus rapidement, les organisations ont été appelées à interagir avec l'environnement par des dynamiques et des stratégies efficaces, selon Song (2003). Hafsi et Demers (1997, p. 85) avancent une proposition montrant que « tout accroissement dans le degré d'incertitude environnementale (par exemple accroissement de la turbulence et de l'hétérogénéité) accroît la pression pour le changement ». En somme, les efforts de changement peuvent être forcés sur une organisation par les lois, les règlements, les exigences des clients ou d'autres facteurs environnementaux (Finstad, 1998).

Dans la théorie des systèmes, Ackoff (1994) a expliqué que l'organisation doit être considérée comme un système ouvert qui interagit avec l'environnement contextuel afin de survivre. Dans ce sens, cité dans Hafsi et Fabi (1997, p. 348), « Il est alors clair que

l'environnement influe de manière décisive sur la capacité d'une organisation à survivre à long terme (Andrews, 1987 ; Miller, 1990) ». Donc, les organisations changent en réponse aux changements dans leur environnement, d'après Boeker et Goodstein (1991).

Recardo (1995) définit le changement par le processus que l'organisation utilise pour concevoir, appliquer et évaluer des initiatives appropriées. En fait, ce processus permet de faire face aux demandes qui leur sont imposées par l'environnement externe. Ainsi, le besoin de changement est souvent dicté par un sentiment de crise d'urgence comme un moyen de survie des entreprises, tant au niveau du leadership que de l'employé (Prahalad, 1998). Cependant, pour McGreevy (2008), le changement se produit souvent de façon apparemment spontanée, imprévue ou urgente. Mais il serait commode de penser que le changement est prévu, un processus délibéré, un produit d'un raisonnement conscient et issu d'une cause claire. Il est l'effet d'un processus rationnel bien organisé et est traduit par des actions sur le terrain (Mintzberg, 1989).

Robbins (1998, p. 629) soutient que « la littérature de changement organisationnel et celle de gestion jugent que le changement organisationnel est beaucoup discuté ». Changer implique de faire des choses différentes. Certaines organisations traitent le changement comme un fait accidentel, mener des transformations radicales ou de restructuration. Mais l'auteur retient que le changement organisationnel est défini comme « les activités de changement qui sont intentionnelles et orientées vers un but bien précis ». En effet, reste que changer n'est jamais facile car cela implique un nouveau modèle de pouvoir, d'influence et de contrôle (Nadler, 1998).

Ackerman (1997) donne une définition plus ou moins détaillée. Il dit que le changement a été diversement classé comme prévu ou émergent, révolutionnaire ou évolutionnaire, rationnel ou chaotique, changement continu ou épisodique, transactionnel ou transformationnel, adoptif ou adaptation. Il explique qu'il peut être compris par rapport à son étendue et à sa portée, avec bien sûr trois types de changements distincts: le développement, le transactionnel et le transformationnel.

Johnson (2004) montre que pour la poursuite du changement organisationnel, il y a plusieurs facteurs qui doivent être pris en compte: le changement planifié ou non planifié, intentionnel ou non intentionnel, continu ou discontinu, incrémental ou *quantum Leaps*,

un événement ou programmé « changement systémique », de transformation ou de transition, sans oublier le degré de changement. La connaissance de ces facteurs est importante pour la mise en œuvre réussie d'un changement.

McGreevy (2008) classe ces divers types de changement dans quatre quadrants par rapport au changement transactionnel ou transformationnel et au changement réactif ou proactif dans la Figure 2.4.2.

McGreevy (2008) précise que le changement transactionnel vise à atteindre un état connu désiré qui est différent de celui existant et tend à être vu épisodique, planifié ou radical. Cependant, le changement transformationnel est souvent identifié comme la nécessité pour les entreprises à changer à mesure que l'environnement change (Munro, 1992). Il requiert un changement dans les hypothèses formulées par l'organisation et peut aboutir à une organisation qui diffère de manière significative dans la structure, le processus, la culture et la stratégie (Senge, 1990). Blumenthal et Haspeslagh (1994) articulent que l'objectif de toutes les transformations est d'améliorer la performance, créant un changement de comportement, processus difficile et long qui exige un effort concerté et persistant de la part de la direction de l'organisation.

Par ailleurs, le changement développemental améliore ou corrige les aspects actuels de l'organisation, en se concentrant sur l'amélioration d'une compétence ou d'un processus. Ce changement peut être planifié ou émergent, mais sans aucun doute peut être du premier ordre ou incrémental (McGreevy, 2008). Pour Johnson (2004), le changement peut être divisé en deux catégories: planifié ou non planifié. Pour Finstad (1998), le changement planifié est dicté par l'idée de «l'isomorphisme» qui décrit une adaptation passive ou incrémentale en réponse aux signaux de l'environnement.

Transactionnel	Proactif		Transformationnel
	Rationnel planifié	Révolutionnaire chaotique	
	Émergent Épisodique Adoptif	Évolutionniste Continuité Apprentissage Adaptatif	
	Réactif		

Figure 2.4: Quatre quadrants décrivant les approches de changement (traduction libre).
Source : McGreevy (2008)

Le changement révolutionnaire se passe dans le contexte des environnements en évolution rapide ou de haute rivalité, compromettant souvent la survie de l'organisation. Le changement révolutionnaire peut étouffer la créativité et la participation et exclut le sentiment de sécurité et de bien-être. Dans ce type de changement, les gens qui sont forcés d'accepter la volonté d'autrui se sentent condamnés et souhaitent échapper à cette situation défavorable (Noer, 1993). Hafsi et Fabi (1997, p. 354) proposent que « la période de révolution, lorsqu'elle apparaît, est souvent déclenchée par une crise de performance ou par l'arrivée de nouveaux dirigeants ».

Par contre, le changement évolutif cherche à engager les gens dans le processus de changement en utilisant leur besoin intrinsèque afin de relever le défi et de s'adapter. Les changements dans l'environnement externe peuvent fournir aux gens des défis qui stimulent leur capacité à remettre en question, d'apprendre et de modifier leurs comportements afin d'atteindre le succès (McGreevy, 2008).

Toutefois, le changement adaptatif est une réponse à un défi environnemental, contrairement à un changement adoptif. Un système adaptatif est celui qui change son comportement en réponse à son environnement et qui se reproduit souvent pour atteindre un objectif, selon McGreevy (2008). Le mot « adaptatif » implique que l'organisation et ses sous-composantes sont capables d'étudier et d'analyser l'environnement et prendre

des mesures en interne. Ce changement adaptatif permet d'ajuster l'organisation à l'environnement externe ainsi que de remplir ses objectifs (Bennett et Bennett, 2004).

McGreevy (2008) donne un exemple de comportement adaptatif qui peut être vu dans la nature à des plantes individuelles, des animaux, des êtres humains ou des groupes sociaux. Un exemple d'adaptation est la croissance d'une plante autour des obstacles. En fait, la croissance de cette plante va changer s'il y a des obstacles et le changement spécifique qui se produit dépend de l'arrangement des obstacles. Alors, la plante s'adapte à son environnement. Un exemple des animaux, les rats, qui injectent un marqueur dans leur urine afin de prévenir d'autres rats de danger menaçant en particulier s'il y a la perspective de la mort et donc ils apprennent à s'adapter rapidement à ce risque. Avec l'être humain, on constate le système immunitaire, la nature des écosystèmes, aussi les modèles informatiques et, bien sûr, les organisations.

En corollaire, le changement adaptatif est systémique, affectant les racines et les branches d'une organisation. En s'adaptant aux changements de l'environnement externe, les organisations peuvent avoir besoin de développer de nouvelles stratégies, de clarifier leurs valeurs et leurs croyances et apprendre de nouvelles façons de fonctionner (Heifetz et Laurie, 1997).

Dans le modèle de changement de l'organisation avec le changement dans l'industrie connexe, Meyer et al. (1990) classent le changement adaptatif comme de premier ordre avec des changements incrémentaux (voir Tableau 2.5). Ce changement adaptatif s'incline, assurément, avec les mécanismes dictés par la perspective de la dépendance à l'égard des ressources. Ainsi, la théorie de la dépendance des ressources suggère que les organisations se pourvoient souvent à des comportements visant à accroître leur contrôle sur les ressources indispensables à leur survie ou même à assurer leur performance. Ces comportements constituent, entre autres, des modifications fondamentales qui peuvent inclure les fusions-acquisitions, la diversification, la croissance et la création des environnements négociés comme l'approvisionnement en ressources rares et critiques (Pfeffer et Salancik, 1978).

Les théories de l'organisation soutiennent que la capacité d'une organisation au changement est limitée par les conditions structurelles tant internes qu'externes (Hannan

et Freeman, 1984 ; Amburgey et al, 1993). Toutefois, dans la perception traditionnelle de la théorie des organisations, Pennings (1975) affirme que les organisations peuvent s'adapter aux transformations de l'environnement en raison de leur capacité à générer des changements à l'intérieur de l'organisation en réponse à des pressions extérieures. Ce dernier cas s'applique, bien sûr, sur les programmes de mise à niveau ou d'adaptation des PME algériennes.

Pour le changement adaptatif, les travaux de Nelson et Winter (1982), relatant la perspective d'adaptation, supposent que les organisations sont capables d'agir sur leurs points forts et leurs points faibles. Ainsi, les organisations sont capables de mettre en œuvre des stratégies adaptatives qui permettent de réduire leur mortalité. Dobrev (1999) argumente que le changement organisationnel accroisse la mortalité de l'organisation lorsque les organisations font face à un haut niveau de risque.

Tableau 2.5: Modèles de changement au sein de l'organisation et les industries
(traduction libre)

Source: Meyer et al. (1990), citée dans Johnson (2004)

	Changement de premier ordre	Changement de second ordre
Niveau de l'entreprise	Adaptation Focus: changement incrémental dans l'organisation Mécanisme: incrémentalisme Dépendance à l'égard des ressources	Métamorphisme Focus: Cadre de rupture de changement au sein de l'organisation Mécanisme: Stade de cycle de vie Transitions de configuration
Niveau de l'industrie	Évolution Focus: changement incrémental au sein des industries établies Mécanisme: Sélection naturelle Isomorphisme institutionnel	Révolution Focus: émergence, transformation et déclin des industries Mécanisme: équilibre ponctué Spéciation quantum

Alors, le changement organisationnel diminue la mortalité de l'organisation lorsqu'elle fait face à un faible niveau de risque. La perspective d'adaptation suppose que le changement organisationnel diminue la mortalité organisationnelle et, inversement, que la perspective de sélection suppose que le changement organisationnel augmente la

mortalité de l'organisation, selon Singh et al. (1986). La perspective de sélection suppose que les organisations ont besoin de mobiliser des ressources rares afin de survivre (exemple : le capital, les compétences, l'engagement des membres et la légitimité) (voir Figure 2.5). La raison de cette perspective est que le changement se produit à travers le remplacement des organisations existantes par de nouvelles organisations (Hannan et Freeman, 1984).

Pour Dos Santos Paulino (2009), la principale distinction entre les arguments de sélection et d'adaptation n'est pas si le changement organisationnel se produirait ou non, mais quel changement apporte des conséquences à l'égard des chances de survie ou de la performance organisationnelle. En effet, les deux perspectives sont enracinées dans l'approche évolutionniste. Chaque perspective affiche des points de vue différents en termes de comment les organisations font face à des changements en matière de menaces et d'opportunités offertes par l'environnement. La Figure 2.5 montre bien la distinction entre la perspective d'adaptation et la perspective de sélection dans un contexte de changement.

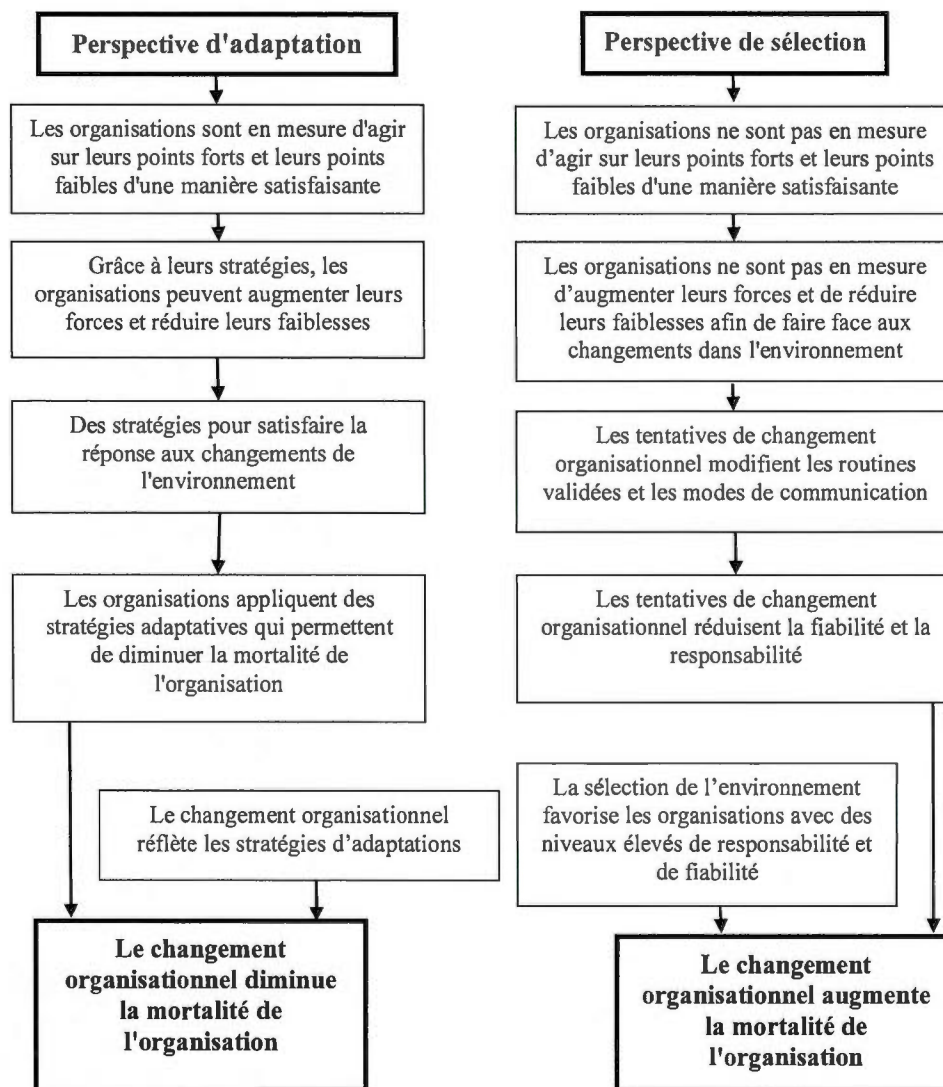


Figure 2.5: Perspectives d'adaptation et de sélection (traduction libre).

Source : Dos Santos Paulino (2009)

2.4.3.2 Agent du changement

Également, partons du principe que lorsque les individus changent, les organisations changent (Song, 2003). Alors, l'agent du changement joue un rôle majeur dans la gestion de ce changement. C'est la ressource la plus recherchée par les entreprises poursuivant d'importants changements organisationnels (Sherman, 1995). Les agents de changement se réfèrent à ceux qui assument la responsabilité de gérer les activités de

changement (Robbins, 1998), Dalziel et Schoonover (1998) soulignent que le changement est une attitude et un état d'esprit. Ils soutiennent que le succès des efforts de changement réside dans les capacités et la motivation des individus au sein d'une organisation.

Le rôle clé des agents du changement est de déterminer comment utiliser les ressources, quand et pourquoi. Ainsi, le besoin de changement doit être perçu par les cadres de l'organisation quand ils voient un écart entre le rendement actuel et la performance souhaitée des employés (Song, 2003). Dalziel et Schoonover (1988) présentent l'agent du changement comme un facilitateur qui a une responsabilité partagée pour aider à changer l'organisation. En outre, Sherman (1995) fait valoir que les agents de changement sont généralement dans la tranche d'âge 25-40 ans et tendent à être plus souples, orientés vers les gens, capables de fonctionner avec plus d'un style de leadership et sont capables de réaliser des sauts de changements.

Song (2003) confirme que le changement exige du temps, des efforts et des ressources humaines et matérielles pour sa mise en œuvre. Pour garder les employés compétents afin qu'ils puissent avoir la sécurité d'emploi et qu'ils soient encouragés à devenir des champions du changement, le même auteur soutient que les organisations doivent promouvoir la formation et le développement des ressources humaines. Il ajoute que les organisations doivent investir davantage dans le développement des ressources humaines nécessaires pour faire face à la transition organisationnelle, et ce en réponse aux mutations de l'environnement contextuel.

2.4.3.3 Lien entre le changement organisationnel et la performance

La gestion du changement est reconnue comme l'un des défis les plus difficiles pour les gestionnaires des organisations. Les académiciens et les praticiens ont examiné la gestion du changement dans les organisations depuis l'émergence des sciences de la gestion (McGreevy, 2008). Ils ont conclu que l'objectif central d'élaborer un changement stratégique est l'amélioration de l'efficacité et la performance organisationnelle (Storey, 1995). L'attente d'un tel changement est qu'il augmente la compétitivité, optimise la souplesse organisationnelle, améliore la qualité du produit, réduit les coûts d'exploitation et maximise considérablement la performance organisationnelle, selon McGreevy (2008).

Hafsi et Demers (1997, p. 94) postulent une proposition disant que « un écart important entre la performance actuelle et la performance désirée pousse les dirigeants à trouver des solutions qui entraînent généralement des changements organisationnels ». Cameron, Kim et Whetten (1987, p. 234) prouvent que « les mauvaises performances conduisent à la diminution de la résistance au changement, à la réduction des conflits et à l'abaissement de l'innovation, etc. ». Le plus évident est qu'une mauvaise performance pousse les gestionnaires à surmonter la résistance au changement. Le changement offre une chance de faire les choses différemment, ce qui pourrait légitimer les actions de changement qui ont déjà été politiquement difficiles (Hall, 1976).

De même, Hafsi et Demers (1997, p. 95) avancent deux propositions dans lesquelles « un changement significatif dans la performance d'une organisation, qu'il soit positif ou négatif, accroît la pression pour le changement » puis « un déclin dans la performance d'une organisation relativement à ses concurrents constitue une pression plus forte pour le changement organisationnel qu'une baisse par rapport à sa performance antérieure ». Bien avant pour appuyer ces deux propositions empiriquement, les deux études (Cyert et March, 1963 ; Kiesler et Sproull, 1982) ont présenté des modèles d'action organisationnels dans lesquels une baisse de la performance conduit à des mesures de gestion correctives. En conséquence, ces dernières mènent à des changements majeurs ou mineurs.

2.4.4 Performance et adaptation dans un environnement ouvert et intense

La rubrique expose en premier lieu le lien entre la performance et l'environnement immédiat à l'entreprise avec la présentation d'une définition de la performance. En deuxième lieu, nous cherchons à faire le lien entre la performance, le succès et la survie et nous présentons également le lien entre l'adaptation et la performance. Enfin, nous relatons le lien entre la petite et moyenne entreprises et la performance.

2.4.4.1 Performance et environnement

Il y a eu une croissance importante dans la littérature qui traite l'organisation comme un système ouvert et en interaction avec son environnement contextuel (Cyert et Marh, 1963 ; Katz et Kahn, 1966 ; Starbuck, 1976). L'environnement contextuel d'une entreprise a été

défini comme l'ensemble des facteurs externes qui ont un impact ou qui ont un potentiel de répercussion sur son fonctionnement (Emery et Trist, 1965 ; Thompson, 1967). Pour Pugh et Hickson (1969) ; Mintzberg (1980) ; Porter, (1980); Miller (1988) ; Joshi et Campbell (2003), l'environnement externe est un facteur contextuel qui a été pour longtemps et demeure un sujet d'intérêt pour la littérature de la gestion des organisations. Par ailleurs, pour Khandwalla (1977), l'environnement est aussi la source de contraintes, des imprévus, des problèmes et aussi des opportunités. Dans cette perspective, Lenz (1978, p. 32) soutient que l'environnement peut être défini comme «source de l'évolution des tendances et des événements qui créent des opportunités et des menaces pour les entreprises ».

En fait, l'environnement est un concept multidimensionnel composé de facteurs relatifs au marché, aux réglementations gouvernementales, à la technologie, à l'innovation et à la disponibilité des ressources rares et critiques. Dans la catégorisation de l'environnement, Bourgeois (1980) le divise en deux niveaux : micro et macro. Pour le niveau micro, nous trouvons les fournisseurs, les consommateurs, les distributeurs, les institutions gouvernementales, les concurrents, etc. En somme, le niveau micro représente l'ensemble des acteurs avec lesquels l'entreprise a des relations et peut avoir un impact sur l'entreprise. Cependant, le niveau macro correspond à des facteurs indiquant des changements ou des tendances dans la vie sociale, politique, technologique, démographique, culturelle, juridique, naturelle et économique. Bourgeois (1980) soutient que ces deux niveaux exercent une grande influence sur la performance de l'entreprise.

En effet, pour le côté des opportunités de l'environnement, Mavondo (1999) conclut que l'attractivité de l'environnement des affaires détermine les stratégies organisationnelles efficaces, accroît l'importance de l'orientation du marché, augmente l'importance de la gestion des ressources humaines, conduit à un plus grand investissement pour réduire les coûts de fabrication et est liée positivement à la performance financière.

Dans ce sens, Ray (2004) argumente que l'efficacité de l'environnement contribue directement à la réduction de l'incertitude rencontrée par les entreprises. Dans un environnement performant, plus d'amélioration des infrastructures et des institutions gouvernementales, nous verrons un moins faible degré d'incertitude rencontré par les

entreprises, plus de disponibilité d'intrants pour les entreprises et plus de création des opportunités de diversification (Chandler, 1962 ; Beattie, 1980).

Dans les pays en développement, spécifiquement les pays en transition, White et Linden (2002) signalent que la libéralisation des marchés, induit par la politique d'ouverture sur l'environnement globalisé, nécessite un large éventail de changements dans les entreprises anciennement protégées et souvent réglementées. Ce nouvel environnement est généralement caractérisé par un changement dramatique dans la base de la concurrence et la viabilité des entreprises. Il affecte la plupart des activités économiques.

Cependant, Ray (2004) annonce que la libéralisation économique fournit un accès plus facile et plus économique à diverses ressources et une meilleure activité pour la plupart des entreprises. Cela conduit à la munificence de l'environnement (Pfeffer et Salancik, 1978; Aldrich, 1979). Avec l'augmentation de la munificence de l'environnement, les gestionnaires perçoivent plus d'opportunités et aspirent plus de croissance du chiffre d'affaires pour parvenir à un meilleur retour sur l'investissement. Alors, l'environnement munificent crée des conditions de croissance et de profit (Dess et Beard, 1984).

Pour la catégorisation de l'environnement, dans une étude empirique, Dess et Beard (1984) ont utilisé l'analyse factorielle et ont extrait trois aspects de l'environnement : la munificence, le dynamisme et la complexité. Le facteur dynamisme couvre à la fois le niveau de stabilité-instabilité (capacité d'imprévisibilité) et le niveau de turbulence (volatilité de l'environnement). Le facteur de complexité est composé d'homogénéité-hétérogénéité et de la concentration-dispersion. Cependant, pour Hafsi et Demers (1997), l'instabilité, qui réfère au dynamisme, porte sur la fréquence et l'importance des changements dans l'environnement, tandis que la complexité renvoie à la diversité et à l'interdépendance entre les éléments de l'environnement.

Lumpkin et Dess (1996) définissent la munificence de l'environnement par la disponibilité des ressources rares et critiques et l'abondance des opportunités. La munificence capte la capacité de l'industrie en comparaison à la croissance dans le marché. Lumpkin et Dess (1996) affirment que le dynamisme, la munificence et les facteurs structurels, tels que la décentralisation du processus décisionnel, peuvent influencer la performance des entreprises.

Dans ce sens, Hafsi et Demers (1997, p. 84) soulignent que l'intensification de la rivalité, qui fait référence au niveau des ressources disponibles dans l'environnement et à l'attrait du secteur industriel, caractérise l'environnement dynamique. Ils proposent que « tout changement dans la structure concurrentielle d'une industrie (par exemple accroissement du niveau d'intensité de la rivalité, de l'importance des barrières à l'entrée, du pouvoir des fournisseurs ou des clients et de l'attrait des produits substitués) accroisse la pression pour le changement ». Ce changement organisationnel, comme l'adaptation de l'entreprise à son environnement, aurait un effet positif sur la performance concurrentielle de l'entreprise.

2.4.4.2 Définition de la performance

La performance est un concept multidimensionnel dont la définition est contextuelle (Reijonen et Komppula, 2007). Pour Stannack (1996), la performance en tant que concept souffre de problèmes de domaines. Alors, elle est un construit social qui est souvent flou dans l'utilisation. La performance est souvent utilisée indifféremment pour décrire les problèmes d'efficacité, d'efficacités, d'amélioration ou de «fit». Par ailleurs, Laitinen (2002, p. 66) définit la performance par «la capacité d'un objet de produire des résultats dans une dimension déterminée, a priori par rapport à une cible ». Dobbins et Pettman (1997) définissent le succès et la performance par la réalisation des objectifs. Reijonen et Komppula (2007) signalent que les termes de succès et de performance sont souvent très étroitement liés et sont même parfois utilisés comme synonymes dans la recherche de l'entrepreneurship.

Dans la conception de O'Shaughnessy (1992, p.13) ; Belout, (1998) ; Ika (2009), bon nombre d'auteurs et de praticiens considèrent les concepts de succès, d'efficacité, d'efficacités et de performance comme des synonymes et cette confusion est plutôt fréquente dans la littérature. La performance est définie en termes d'efficacité et d'efficacités. L'efficacité est « faire les bonnes choses », c'est-à-dire atteindre les objectifs. Cependant, l'efficacités est de « bien faire les choses avec moins de ressources », c'est-à-dire maximiser les extrants pour un niveau donné de ressources. Ces derniers auteurs ajoutent que l'efficacités est plus importante que l'efficacité.

Souvent, la divergence dans les définitions de la performance se pose au niveau des mesures. Par ailleurs, la performance a traditionnellement été mesurée en termes financiers (Murphy et al., 1996; Laitinen, 2002). Toutefois, les mesures financières ne sont pas suffisantes pour la prise de décisions dans les entreprises modernes et devraient inclure des mesures de performance à la fois financières et non financières (Laitinen, 2002). En effet, la disparité dans les mesures de la performance était toujours au niveau des items qui mesurent les éléments financiers et non financiers, qui sont dépendantes habituellement du contexte et du domaine de l'utilisation.

2.4.4.2.1 Lien entre performance, succès et survie

Dans notre survol de la littérature, nous avons parlé de performance, mais pas de succès ni de survie. Concernant de la survie de l'entreprise, Rojot (2005) indique que les organisations ne survivent que si elles sont efficaces, c'est-à-dire que dans la mesure où elles gèrent les exigences des groupes d'intérêts dont elles dépendent pour leurs ressources et leurs soutiens. Il ajoute que l'efficacité est critique pour le succès. L'efficacité est un standard de succès contrôlé, jugé et décidé par ceux qui sont à l'extérieur de l'organisation, alors que l'efficience est un standard interne contrôlé par les membres de l'organisation. L'auteur soutient d'autre part que l'organisation efficace est celle qui satisfait aux demandes de l'environnement qui lui accorde son soutien et conditionne sa survie.

Dollinger (1984), pour sa part, associe la performance de l'entreprise à deux dimensions: le succès et la survie. Le succès est une mesure relative de la performance de l'entreprise qui se produit lorsque l'entreprise crée de la valeur pour ses clients d'une manière durable et économiquement efficace (Barney, 1991; Schumpeter, 1934). La survie est, à l'opposé de l'échec, une mesure absolue de la performance de l'entreprise et exprime sa capacité à continuer à fonctionner comme une entité économique (Barney, 1986).

Dans notre conception, survivre indique comment les PME arrivent à maintenir leurs activités dans un environnement turbulent et parfois hostile. Elle implique compétitivité et légitimité. Pour ne pas fermer ses portes, l'entreprise doit satisfaire ses clients et trouver des soutiens auprès des teneurs d'enjeux principaux.

2.4.4.3 Lien entre l'adaptation et la performance

La capacité d'une organisation à s'adapter est un catalyseur de changement organisationnel (Greenwood et Hinings, 1996). Par contre, diverses recherches soulignent que les gestionnaires perçoivent le changement comme difficile et risqué. Le changement est risqué et est associé à une augmentation de menace de survie pour l'entreprise, et ce à court terme (Amburgey et al., 1993 ; Ruef, 1997;). Toutefois, les dirigeants, en occurrence les entrepreneurs, ont un intérêt à maintenir le statu quo (DiMaggio et Powell, 1983), même s'ils ont une incitation à changer leurs entreprises, l'environnement externe turbulent pourrait les décourager.

Par ailleurs, faire adapter l'environnement contextuel à une entreprise pourrait être une source de pression d'adaptation interne de l'entreprise (Leonidou et al., 2002). Cependant, l'environnement se pose comme une variable modératrice dans la relation entre l'adaptation stratégique et la performance de l'entreprise, (Miller et Friesen, 1984 ; McKee et al., 1989), une relation à laquelle nous reviendrons dans le chapitre du modèle théorique.

Pour Ojeda-Gomez et al. (2007), l'adaptation de l'entreprise à son environnement implique la capacité à surmonter les effets contestataires qui ont eu lieu en raison de l'insuffisance des stratégies ou l'échec à intégrer les ressources aux exigences environnementales (Chakravarthy, 1982). En fait, l'adaptation est le résultat d'une stratégie délibérée avec une bonne planification des activités officielles ou concevables. Ces activités sont appliquées à des produits, des services, des marchés et des méthodes de gestion (Schindehutte et Morris, 2001). Ces derniers auteurs révèlent que les entreprises, qui développent plus de capacité d'adaptation, qui ont des stratégies d'adaptation et qui s'adaptent davantage au fil du temps, démontreront des performances supérieures à celles mettant moins d'accent sur l'adaptation.

Schindehutte et Morris (2001) concluent que l'adaptation a des incidences sur la performance des petites entreprises. En effet, la tendance à s'adapter au fil du temps est associée positivement à la croissance de profits et des ventes ou à l'augmentation des profits par rapport aux principaux concurrents. Ils ajoutent que les ressources à la fois tangibles et intangibles et les activités connexes contribuent à la capacité d'adaptation. De

même, à des niveaux élevés d'adaptation, Woo et al. (1991) ont constaté que l'adaptation modifie la relation entre l'hostilité de l'environnement et la performance de la PME.

Naman (1994) atteste que l'adaptation est liée à la performance car le comportement adaptatif est une série continue d'évaluations et d'ajustements. Chaque action de l'initiative d'adaptation devrait améliorer les performances par certaines manœuvres incrémentales. Stoica et Schindehutte (1999) font valoir que la relation entre l'adaptabilité et la performance dans les petites entreprises est non linéaire. Ils ajoutent qu'une très forte ou très faible capacité d'adaptation tend à avoir un impact négatif sur les performances. Aussi, ils démontrent que la plupart des entreprises qui s'adaptent n'ont pas une haute performance. Également, dans les grandes entreprises, certains chercheurs ont suggéré que cette relation peut être non linéaire (Bourgeois, 1980; Hrebiniak et Joyce, 1985; McKee, Pride et Varadarajan, 1989).

Stoica et Schindehutte (1999) dévoilent le décalage entre le comportement d'adaptation et la performance. Ils soutiennent que l'adaptation n'est pas une constante, des entreprises s'adaptent mieux que d'autres à certaines périodes. Schindehutte et Morris (2001) annoncent que l'entrepreneur reconnaît la nécessité de l'adaptation permanente des éléments de son entreprise. Dans le même temps, la tendance à s'adapter varie parmi les entrepreneurs et les entreprises.

Cependant, l'adaptation majeure peut prendre plus de temps pour produire des résultats durables que ne le fait l'adaptation mineure (Schindehutte et Morris, 2001). Ils insistent pour inclure d'autres variables contextuelles sur la relation entre l'adaptation et la performance dans les petites entreprises. Les principales variables contextuelles sont le dynamisme, la turbulence, la munificence de l'environnement et la structure organisationnelle de l'entreprise. En vue de performer efficacement, Randolph et al. (1991) jugent que les petites entreprises doivent prendre davantage soin de bien aligner leur structure interne au taux de changement dans leur environnement. Ces changements touchent, entre autres, les technologies car les PME sont en mesure de s'adapter à un moindre coût que les grandes entreprises.

2.4.4.4 Petite et moyenne entreprises et la performance

Les PME sont les plus vulnérables à un environnement incertain et changeant, notamment dans les pays en développement. Man et al. (2002) soutiennent que la nature turbulente et le manque du pouvoir de nouveaux marchés émergents rendent de nombreuses PME vulnérables aux influences extérieures. Ainsi, l'environnement externe est donc particulièrement influent dans la détermination de la compétitivité et la performance de la PME.

Dans les pays hautement concurrentiels, les PME semblent mieux fonctionner dans des environnements hostiles (Covin et Slevin, 1989). Les environnements incertains conduisent les entrepreneurs à examiner les ressources et les capacités de l'entreprise pour poursuivre divers plans d'action, et ce en réponse aux conditions environnementales, selon Pett and Wolff (2007). Ces derniers auteurs ajoutent qu'afin d'assurer une meilleure performance, les PME devraient réagir de deux façons : élargir l'espace géographique des marchés desservis ou capturer une plus grande proportion des marchés existants.

En outre, les PME n'ont pas de dotation en ressources suffisantes pour assurer le fonctionnement quotidien et davantage la performance, ce manque peut être compensé par la flexibilité, l'agilité et la capacité à innover (Acs et Yeung, 1999 ; 1997 ; qian et Li, 2003). L'innovation et la proactivité comme une réponse à l'incertitude de l'environnement peuvent entraîner les PME au processus d'amélioration ou de modification des produits. Zahra et Nielsen (2002) font valoir que les produits novateurs facilitent la croissance des parts de marché en attirant les clients des rivaux.

Dans tout contexte, pour résister aux changements environnementaux, il faut assurer une meilleure adaptation et une meilleure performance, alors «une entreprise peut être faite pour gérer une complexité accrue de l'environnement, si (...) sa capacité de traitement de l'information est plus améliorée» (Chakravarthy, 1982, p. 37).

La définition d'une structure organique offre une meilleure opportunité de communication plus ouverte, la circulation d'un flux d'information et des relations de réseau (Covin et Slevin 1989). L'organicité facilite le traitement de l'information et assure le changement des comportements du personnel de la PME (Khandwalla, 1977 ;

Covin et Slevin, 1989). À l'autre bout, la structure organisationnelle mécanique est associée à des opérations très structurées et favorise la stabilité et des chaînes de communication verticale (Burns et Stalker, 1961).

2.4.5 Stratégies et obstacles d'adaptations des entreprises

Cette rubrique englobe l'explication des stratégies adoptées lors de l'adaptation d'une entreprise et les obstacles qui l'empêchent de s'adapter dans un environnement en perpétuel changement.

2.4.5.1 Stratégies d'adaptation

Nous entendons par stratégie d'adaptation tous les changements de comportement engagés par une entreprise en vue d'améliorer ses résultats de performance et être compétitive sur le marché. L'objectif des stratégies d'adaptation réside donc dans le souci d'améliorer le degré de concordance entre les comportements internes de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement concurrentiel externe (Moati, 2001). Cependant, nous considérons également que les stratégies d'adaptation ne sont pas des particularités des entreprises en difficulté. Même si « la peur de perdre s'avère souvent plus puissante que l'espoir de gagner » (Porter, 1999, p.172), les entreprises réalisant des résultats « satisfaisants » peuvent engager un effort d'adaptation sous l'influence de plusieurs ordres de motivation.

De ce fait, plus fondamentalement, la volonté d'engager des stratégies d'adaptation peut venir par la prise de conscience que l'environnement concurrentiel est en évolution permanente. L'entreprise se doit d'anticiper l'état futur de son environnement contextuel et d'engager dès à présent les efforts d'adaptation supposés à assurer l'adéquation de ses comportements futurs à l'état du marché, selon Moati (2001). Les stratégies d'adaptation visent à rapprocher les comportements de l'entreprise à des exigences contextuelles de l'environnement dans tous ses facteurs. Il s'agit donc de stratégies réactives ou proactives. Ces stratégies d'adaptation comprennent effectivement un ensemble d'actions connues sous le nom de « programmes d'adaptation » visant à faire évoluer tout ou une partie des sous-fonctions de l'entreprise « production, marketing, logistique,

formation, ressources humaines, etc. » vers un état désiré, soit une « finalité stratégique » supposée permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise (Sanchez et Thomas, 1996).

Selon Moati (2001), les stratégies d'adaptation s'efforcent d'influencer les caractéristiques de l'environnement contextuel dans un sens favorable à l'entreprise. La stratégie d'adaptation peut agir par des actions sur les structures « création de barrières à l'entrée » ou sur les conditions de base « rupture technologique, transformation des préférences des acheteurs, influence sur le contenu du cadre réglementaire, etc. ».

En fait, la littérature évoque la typologie de stratégies de Miles et Snow (1978), quatre types de stratégies d'adaptation ont été identifiées: prospecteur, défenseur, analyseur et réacteur. En effet, on se déplace sur le long d'un continuum de capacité d'adaptation plus ou moins grand de la marche normale du réacteur au prospecteur. Le réacteur et le défenseur des entreprises sont les entreprises dont les stratégies d'adaptation sont basées sur des considérations internes à l'entreprise, tandis que l'analyseur et le prospecteur utilisent des renseignements provenant de l'environnement externe (voir Figure 2.6).

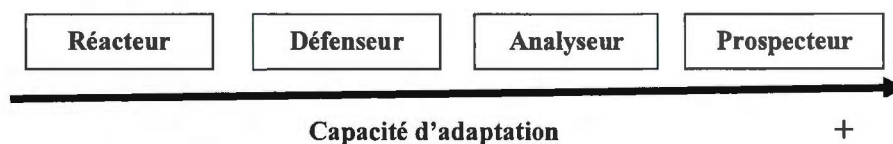


Figure 2.6: Types de stratégie qui ont trait à l'adaptabilité.

Source : adaptée de Miles et Snow (1978), citée dans Stoica et Schindehutte (1999)

Tout en utilisant la typologie de stratégies de Miles et Snow (1978), Chakravarthy (1982) soutient que les organisations ayant un niveau élevé d'adaptation présenteraient une stratégie de prospection et une structure organique, tandis que les organisations ayant un niveau faible d'adaptation présenteraient une stratégie défenseur et une structure mécanique. Dans le sens où la stratégie d'adaptation de type prospecteur penche sur la recherche et la concrétisation en permanence de nouvelles opportunités d'activités, éviter de s'impliquer durablement dans un seul processus technologique, adopter des dispositifs organisationnels propres et coordonner des activités nombreuses et variées. Par contre, la stratégie d'adaptation défenseur recherche un domaine d'activité stable, choisit la

technologie la plus efficiente et maintient un contrôle strict des opérations, et ce pour bâtir une position d'excellence à l'entreprise, selon Miles et Snow (1978).

Plus pratiquement et en matière de programmes d'adaptation de la PME algérienne, un ensemble de stratégies d'adaptation, soit le statuquo, la croissance, le recentrage, le partenariat, le redéploiement, l'innovation, l'effort, le marketing, l'écémage, la niche, la reconstruction, le renflouement financier et la cession (MIR et ONUDI, 2003). Cependant, selon cette dernière source, les stratégies envisagées dans les programmes d'adaptation des PME algériennes sont essentiellement au nombre de trois : le recentrage, le partenariat et enfin la flexibilité. Pour plus d'informations, voir la rubrique « 6.4 Stratégies de mise à niveau de l'entreprise » de l'Annexe B.

Dans un contexte de PME, l'adaptation se réfère à la volonté de l'entrepreneur et sa capacité à faire les ajustements appropriés à sa petite entreprise, selon Stoica et Schindehutte (1999). Les PME, compte tenu de leurs structures souples, de la rapidité de prise de décision et de la limite des circonscriptions de décision internes et externes, sont mieux en mesure de concrétiser une stratégie d'adaptation. Cependant, elles diffèrent sensiblement en termes de focalisation sur l'interne ou l'externe. Par ailleurs, pour concrétiser une stratégie d'adaptation, elles ont des contraintes de trésorerie et des titres de créance qui peuvent limiter leur capacité à évoluer dans de nouvelles directions et, généralement, souffrent d'un sous-développement, de la collecte et de l'analyse des données. D'autre part, elles n'ont pas de personnel dans des fonctions étendues telles que le marketing ou la R&D (Stoica et Schindehutte, 1999).

Après ce passage en revue des stratégies, une question se pose : quels sont les obstacles que les entreprises rencontrent dans leur démarche de mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation ?

2.4.5.2 Obstacles à la velléité d'adaptation

En fait, les voies de l'adaptation sont loin d'être un long fleuve tranquille. Les entreprises témoignent d'une aptitude différenciée à franchir avec succès les obstacles susceptibles de s'opposer aux ambitions d'adaptation. Les entreprises qui se révèlent incapables de s'adapter ou qui s'adaptent trop lentement ou dans des directions erronées d'adaptation

risquent à terme de disparaître. L'étude des freins à l'adaptation est donc une étape importante dans la phase de réflexion prospective d'une étude du secteur des entreprises (Moati, 2002).

Les obstacles sont considérés comme probablement analogues aux forces de frottement « forces contraires » (Staw, 1982). Certaines études posent l'obstacle de la dynamique institutionnelle (Miller et Friesen, 1980) ou l'inertie organisationnelle (Fredrickson et Iaquinto, 1989) la résistance aux changements ou la présentation de la rigidité dans un laps de temps approprié (McKinley, 1993), les précédents mauvais résultats d'une expérience de changement adaptatif (Kanter, 1983; Lant, Milliken, et Batra, 1992), la politique de collecte et d'analyse d'information, la planification et le contrôle de systèmes peuvent également entraver les changements d'adaptation (Davenport, Eccles et Prusak, 1992). Ces obstacles pourraient sérieusement poser un problème réel à une initiative d'adaptation.

Pour l'inertie organisationnelle, Fredrickson et Iaquinto (1989) soutiennent que la capacité d'adaptation de l'entreprise peut être entravée par un ensemble de considérations organisationnelles. Ils ajoutent que le changement stratégique est de nature à remettre en question des équilibres internes et à provoquer des réactions défensives aux membres de l'entreprise à différents niveaux de l'organisation. Moati (2001) confirme que l'inertie organisationnelle est croissante avec la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises manifestent plus l'inertie organisationnelle que les PME, et ce en tenant compte de la complexité de la structure des grandes entreprises.

En outre, selon Moati (2002), la décision d'engager une stratégie d'adaptation peut se trouver contrariée par l'existence d'obstacles. Ces obstacles se schématisent dans le coût d'opportunité de la stratégie, aux risques commerciaux et la difficulté d'accéder au financement nécessaire. Dans ce sens, il convient d'estimer l'intensité de l'obstacle financier à laquelle sont soumises les entreprises lors de la mise en œuvre de leurs stratégies d'adaptation. En d'autres termes, la contrainte financière vient limiter le niveau de l'effort d'investissement des entreprises (Malécot et Hamon, 1986 ; Fazzari et al., 1988).

En définitive, pour réduire les obstacles à l'adaptation de l'entreprise, il convient que l'entreprise dispose de mécanismes d'incitation conçus sur des critères d'évaluation et des horizons temporels adaptés. Ceux-ci récompensent la prise de risque et ne condamnent pas l'échec de l'initiative d'adaptation. En effet, une stratégie d'adaptation réussie sollicite que la plupart des membres de l'entreprise auront effectivement et personnellement intérêt à mettre en œuvre les nouveaux axes stratégiques et à ce que cette mise en œuvre s'accompagne des résultats escomptés. En outre, la réussite d'une stratégie d'adaptation suppose que les nouveaux comportements qui en sont issus ne soient pas rapidement imités par les concurrents. La création d'avantages concurrentiels fondés sur un ensemble complexe de ressources spécifiques est une condition favorable à la durabilité des effets de l'adaptation, selon Moati (2001).

2.4.6 Adaptation et performance en contexte de PME

Schindehutte et Morris (2001) soutiennent que l'adaptation est nécessaire pour la plupart des petites entreprises afin d'assurer leur performance et leur compétitivité. Les petites entreprises cherchent activement à s'adapter au fil du temps. En fait, les capacités d'apprentissage et d'adaptation deviennent une compétence clé pour garantir sa croissance. Une des raisons soutenant la capacité d'adaptation pour la petite entreprise, (Bird, 1989) est que les PME innovent plus rapidement et sont généralement moins concernées par les bénéfices non répartis ou par le paiement des bénéfices. Elles et ont des employés avec moins d'intérêt pour la façon dont les choses sont faites ou pour les ressources qui sont allouées parce que l'entrepreneur contrôle bien toute l'entreprise.

Toutefois, il est raisonnable de s'attendre à ce que les petites entreprises puissent résister à l'adaptation pour diverses raisons. Certaines de ces raisons concernent les conditions environnementales qui peuvent limiter la capacité de la PME à s'adapter. Il y a également des raisons concernant l'entrepreneur lui-même, y compris sa volonté et sa capacité de résister à ce changement. Par rapport aux entreprises moyennes et aux grandes entreprises, les petites entreprises sont plus vulnérables aux forces de l'environnement, compte tenu en particulier de leurs réserves de trésorerie et de leurs capacités limitées de la dette. De nombreuses petites entreprises souffrent également d'une présence de marché relativement limitée, les soumettant à des fluctuations importantes de la demande, des

attaques concurrentes agressives et du manque de soutien des fournisseurs et des distributeurs, selon Schindehutte et Morris (2001).

Aldrich et Auster (1986) expriment la responsabilité de la petitesse de cette catégorie d'entreprises en termes de problèmes pour obtenir des capitaux, moins d'avantages fiscaux, des coûts proportionnellement plus grands de la réglementation. En particulier aux premiers stades de l'entreprise, les entrepreneurs ne connaissent pas leurs rôles et les rôles de l'entreprise et sont enclins à commettre une série d'erreurs. En outre, les réseaux d'affaires ne sont pas bien définis ou solidifiés et les systèmes de collecte de renseignements sont généralement rudimentaires et non exhaustifs.

Partant du concept de « l'inertie organisationnelle » où les organisations sont limitées dans leur capacité à s'adapter, Woo et al. (1990) indiquent que l'inertie limite l'adaptation des petites entreprises qui dépend du stade d'évolution de la PME, de la taille de l'entreprise, de son âge et de l'expérience préalable de l'entrepreneur avec des produits similaires. Malgré cela, ils ont également constaté qu'un environnement dynamique compenserait cette inertie.

Selon Hendry et al. (1995), la capacité de la petite entreprise à s'adapter et à s'accroître est enracinée dans les conditions de ressources initiales et dans la transformation de sa base de connaissances existantes et des routines de travail. Un volume considérable d'études empiriques a souligné la capacité de performance de la PME suite à des actions d'adaptation. Ces études ont été consacrées à la gestion des ressources humaines et son impact sur la performance (Huselid, 1994 ; Marlow et Hannon, 2000 ; Huang, 2001), la planification stratégique et son effet sur la performance des PME (Aram et Cowen, 1990 ; Yusuf et Saffu, 2005) et le leadership et son effet sur la performance des petites entreprises (Anderson et Sohal, 1999). Il y a également eu des études sur la relation entre la gestion de la qualité et la performance (Adam, 1994 ; Samson et Terziovski, 1999). Fening (2008) affirme que la gestion de la qualité est considérée comme un outil stratégique pour améliorer la performance organisationnelle dans les deux entreprises, grandes et petites, et dans n'importe quelle partie du monde. Selon Hodgetts et al. (1999), les petites entreprises qui mettent en œuvre des pratiques de qualité sont plus performantes.

Ainsi, selon Cunningham et Rowley (2007), la littérature caractérise la main-d'œuvre hautement qualifiée comme la clé pour l'adaptation et le développement des petites entreprises (Heneman et al., 2000 ; Hornsby et Kuratko, 2003 ; Storey, 2004). Des études théoriques et empiriques concluent également que les ressources humaines peuvent être une source particulièrement importante d'avantage concurrentiel durable et augmente la performance de l'entreprise (Wright et al., 1994 ; Wright et Barney, 1998). Par conséquent, la gestion des ressources humaines peut fournir un véhicule pour le développement des PME.

Mumby-Croft et Brown (2005) confirment qu'une des préoccupations majeures du gouvernement pour le secteur de la PME a été le problème de la pénurie de compétences dans les PME car ces pénuries sont considérées comme un obstacle à leur croissance (Rae et al., 1995). En outre, Demick et O'Reilly (2002) soutiennent que pour adapter les PME, l'opération nécessite le développement des compétences de la ressource humaine de la PME, exceptionnellement les entrepreneurs et les gestionnaires. Dans cette optique, Mumford (1993) commente que pour développer les compétences chez les gestionnaires de la PME, les programmes de développement de ces compétences devraient se concentrer sur « les expériences d'apprentissage » plutôt que sur le contenu de la formation formelle.

Dubini et Aldrich (1991) suggèrent que les réseaux d'affaires ont également un rôle majeur à jouer dans le développement des compétences, étant donné que les réseaux de contacts personnels sont un outil utile pour les entrepreneurs qui veulent accroître leurs entreprises. Butler et Hansen (1981) argumentent que ces réseaux personnels constituent un mécanisme d'aide à la décision qui peut jouer un rôle important dans l'introduction d'une approche plus disciplinée en matière de prise de décision. Carson (1993) propose encore que la nécessité de ces réseaux de contacts personnels devrait être formalisée par des associations patronales, des forums de chefs d'entreprises et des associations professionnelles.

Selon l'OCDE (2004), autant d'actions seront prises pour adapter les PME, comme par exemple : l'instauration d'un cadre juridique, réglementaire et administratif propice au développement de la PME, l'amélioration de son accès au financement, la mise en place d'une structure institutionnelle d'aide aux PME, la mise à disposition des compétences et

des infrastructures de soutien nécessaires. Sur le plan macroéconomique, cette dernière source cite aussi la mise en œuvre de stratégies gouvernementales saines et la stabilisation du taux de change compétitif, le démantèlement des contrôles et des droits de douane à l'importation, la rationalisation des formalités administratives à l'exportation comme à l'importation, la modernisation de l'administration des douanes et une gestion efficace de la taxe sur la valeur ajoutée.

En outre, l'OCDE (2004) ajoute que l'assistance technique des autorités publiques dans les domaines de la gestion de la qualité, de l'amélioration de la productivité et de la métrologie sont une nécessité pour aider les PME à se conformer aux normes et aux réglementations applicables aux produits sur les marchés à l'exportation. Dans ce sens, l'obtention de la certification selon la norme ISO 9000/14000, la mise en place de mécanismes d'accréditation et la création de centres d'aide à l'amélioration de la productivité et à la conception de produits vont permettre aux PME de se mettre à niveau sur les normes internationales.

Konopielko et Bell (1998) expliquent que dans le but d'adapter et de développer le secteur de la PME, certaines pratiques aux services de la PME citées antérieurement et dans certains pays en développement et en transition sont regroupées dans des programmes de développement et d'adaptation des PME. Nous pouvons citer à titre d'exemple le programme STRUDER d'adaptation de PME en Pologne. C'est un programme parrainé par l'UE et destiné à un large éventail de PME. Son contenu comprend la formation professionnelle et l'éducation, les projets d'infrastructure, les services industriels, le développement des technologies de l'information, la mise en œuvre des réseaux entre les partenaires d'affaires potentiels et les actions de mise à niveau à l'intérieur de la PME elle-même, et ce pour améliorer sa performance et sa compétitivité.

Les principaux objectifs de ce programme d'adaptation des PME en Pologne sont d'aider le développement structurel, d'offrir une formation et des services consultatifs dans des bonnes pratiques commerciales, d'identification des marchés pour la PME et de fournir une assistance sous la forme de prêts ou de garanties de prêts pour financer l'investissement et l'expansion de la PME. Une présentation concise des programmes

d'adaptations des PME dans les PVD semble importante afin d'explorer l'impact de ces programmes sur la performance et la compétitivité de l'entreprise.

2.4.7 Mise à niveau, adaptation et performance de la PME dans les pays en développement

La mondialisation avance à grands pas. Malheureusement, les pouvoirs publics et les entreprises dans les pays en développement « PVD » ont mis du temps pour réagir aux évolutions qui s'annoncent, comme le démantèlement progressif des contingents à l'importation. Les PVD se sont démenés pour s'adapter à un contexte d'intensification de la concurrence à l'échelle mondiale dans tous les secteurs économiques en cherchant à obtenir l'accès en franchise de droits aux grands marchés des pays de l'OCDE grâce à des accords commerciaux bilatéraux, OCDE (2004). Les PVD souffrent d'une infrastructure institutionnelle destinée à soutenir l'expansion du secteur de la PME, mais aussi un manque d'infrastructure financière et bancaire et des problèmes complexes sur le plan macroéconomique, le plan mésoéconomique et le plan microéconomique.

Par ailleurs, Wignaraja (2003) suggère que l'internationalisation économique ouvre de nouvelles perspectives d'expansion et de croissance des exportations à environ 5% à 10% pour les PME dans les PVD. Ces PME dynamiques et ajustées aux nouvelles exigences environnementales ont mis au point des stratégies de commercialisation adaptées et ont investi dans des capacités de production grâce auxquelles elles peuvent s'aligner sur les normes qui prévalent au niveau mondial en termes de prix, de qualité et de modalités de livraison. Pour l'OCDE (2004), l'observation des PME dans les PVD, notamment les exportatrices, atteste que celles-ci se sont mobilisées pour devenir plus performantes. Elles ont gagné des parts du marché national, ont conquis de nouveaux marchés à l'exportation et n'ont pas cessé d'améliorer la qualité de leurs produits et de leurs procédés de production. En fait, l'adaptation des entreprises dans les PVD est appuyée sur la réalisation des différents programmes de mise à niveau et des plans d'aide au développement de ce secteur vital à l'économie nationale.

Dans cette perspective, l'emphasis mise sur le développement du secteur de la PME dans les économies en transition d'Europe centrale et orientale est parallèle au changement d'orientation dans les pays de l'Union Européen, et ce pour développer des économies

d'échelle afin d'encourager les entreprises et précisément les petites entreprises innovantes. Konopielli et Bell (1998) indiquent que cette réorientation reflète le changement dans la structure industrielle des économies occidentales au cours des deux dernières décennies et une insistance croissante dans la politique de l'UE d'encourager les PME dans les pays moins avancés et les plus touchés par l'ajustement structurel et qui sont moins susceptibles d'attirer les investissements directs étrangers. Leur but est de favoriser la création d'emplois et la croissance dans les régions défavorisées.

Cette politique vise ainsi à surmonter les contraintes institutionnelles telles que l'obtention de financement et à élaborer une disposition d'infrastructure adéquate. Une attention particulière est accordée dans les pays en transition au développement des compétences en affaires dans les domaines tels que le marketing, le management et la comptabilité. Selon Konopielko et Bell (1998), le secteur de la PME en Europe orientale, grâce à la concrétisation des programmes de développement et de soutien aux PME, a connu une croissance rapide dans les services en raison du coût généralement plus faible à l'entrée. Dans cette perspective, certaines coalitions de PME ont formé des réseaux, des pôles d'activités avec d'autres PME ou des sociétés multinationales afin de favoriser l'émergence des réseaux de production entre les entreprises et d'accroître la valeur ajoutée générée.

Un bon exemple pour les pays en transition, comme l'Algérie, est le cas de la Roumanie, selon Anton et al. (1996), La Roumanie a su développer son secteur de PME grâce à une batterie de mesures : aider et organiser des activités de conseil pour les entrepreneurs, supprimer les discriminations entre les sociétés d'État et le secteur privé, encourager à développer des relations entre les entreprises privées, aligner les incitations et les facilités accordées aux investisseurs roumains à ceux offerts aux étrangers, faciliter l'accès des entrepreneurs privés aux installations d'infrastructures nécessaires pour démarrer et développer leurs entreprises. Ces mesures visent également à mettre en place un réseau national de centres de conseil et de formation aux services des entrepreneurs, ce qui leur donnera aussi la capacité et la compétence d'approuver les documents nécessaires pour obtenir des prêts.

Anton et al. (1996) ajoutent que le cadre institutionnel en Roumanie, destiné à aider la PME, est déjà en opération, inclut le Centre roumain pour les PME, le Centre

international d'études entrepreneuriales, les associations professionnelles non gouvernementales s'occupant du soutien et de formation des entrepreneurs, un centre de consultation de Bucarest pour entrepreneurs privés, des centres de consultation mis en place en Iasi, Cluj, et Tirgu Mures, et des chambres de commerce et d'industrie. Dans le domaine législatif et dans le respect de son cadre institutionnel, le programme de réforme envisage plusieurs types de développement institutionnel. Tout d'abord, l'élaboration des lois qui tiennent compte des suggestions faites par les associations d'entrepreneurs et d'institutions spécialisées. Par ailleurs, le Gouvernement roumain appuie intégralement ou partiellement le financement de programmes de formation pour les gestionnaires et les employés des PME.

Pour le développement du système financier, McKinnon (1973) et Shaw (1973) ont conclu qu'il y avait une relation étroite entre le développement financier et la croissance économique. Selon Paul (2001), le rôle de la finance a été considéré comme un élément critique pour le développement des petites et moyennes entreprises. Griffith-Jones (1998) soutient qu'il est évident que les banques jouent un rôle clé dans le système financier. Toutefois, dans le contexte des économies à faible revenu, leurs marchés financiers prennent beaucoup de temps à se développer et ne fonctionnent pas nécessairement de manière prévisible (Singh et Weisse, 1998). Levy (1993) explique que des études antérieures ont mis en évidence l'accès limité aux ressources financières disponibles pour les petites entreprises par rapport aux grandes organisations et les conséquences néfastes pour leur croissance et leur développement.

Dans cette perspective, le problème de financement des PME dans les économies en développement est cruel. Le cas du Ghana montre que malgré la réforme du secteur financier, le renforcement des capacités de la banque et l'introduction de nombreux instruments financiers, tels que la bourse, la société de capital-risque et le fonds d'aide aux entreprises, l'accès au crédit institutionnel pour le fonds de roulement et du matériel continuent d'être une contrainte majeure au développement des petites entreprises (Steel et Webster, 1992). En outre, selon Paul (2001), malgré les programmes d'aide au développement aux PME au Kenya, plusieurs obstacles à l'utilisation des crédits classiques ont été identifiés. Il a été constaté, entre autres, que les emprunteurs à petite échelle ont été confrontés à des taux d'intérêt nominaux plus élevés. Ainsi, les cas du Bangladesh, du Népal et des Philippines semblent soutenir ces affirmations (Meier et

Pilgrim, 1994). En outre, bien que les programmes spécifiques visant les petites entreprises, seulement 12% des personnes interrogées ont accès au crédit formel. Paul (2001) signale que les entreprises dans les pays en Afrique australe, dont (...) le Botswana, le Swaziland, le Lesotho, le Malawi et le Zimbabwe et en Afrique subsaharienne, entre autres le Niger, sont confrontées à des problèmes dans la politique financière, malgré les réformes économiques engagées par les pouvoirs publics.

Malgré que les initiatives audaces prises dans des programmes d'aide au développement et de mise à niveau du système financier et bancaire dans les PVD, Paul (2001) soutient que trois questions semblent être particulièrement pertinentes pour l'analyse actuelle du financement des PME dans ces pays. La première concerne le contexte macroéconomique dans lequel les réformes financières ont été appliquées. La seconde question concerne les hypothèses implicites dans les modèles d'offre de crédit bancaire en particulier aux PME dans les pays à faible revenu. La troisième est liée à la relation entre la gouvernance d'entreprise et sa finance.

En effet, malgré cette cartographie décourageante sur le financement dans les pays en développement, le sort spectaculaire du secteur de la PME en Pologne s'avère un très bon exemple. Konopielko et Bell (1998) notent que la croissance spontanée du secteur de la PME en Pologne a révélé le potentiel des petites entreprises à créer des emplois, à identifier des marchés de l'aide aux PME et à fournir une assistance sous la forme de prêts ou de garanties de prêts pour financer l'investissement et l'expansion des PME. Au cours des cinq à six premières années de transition, l'investissement dans les PME polonaises a été principalement financé par les bénéfices non répartis. Des programmes d'aide aux PME sont ainsi destinés à aider les entreprises à surmonter les limites de l'autofinancement. En définitive, les principaux objectifs des programmes pour les PME en Pologne sont d'aider le développement structurel, d'offrir une formation et des services consultatifs, entre autres, dans les bonnes pratiques financières.

2.4.7.1 Cas des pays en transition

Que veut dire transition économique ? Božović (2007) explique la transition économique par un processus de passage d'une économie basée sur la propriété de l'État et la gouvernance centralisée à une économie basée sur les principes de la libre économie de

marché. L'économie libérale comprend la dominance de la propriété privée et la prépondérance des mécanismes du marché. Trois éléments essentiels pour une bonne transition économique sont la libéralisation du marché, la privatisation des entreprises et la restructuration à la fois de l'économie et de l'entreprise. Il a été constaté que chacun de ces trois principes de transition envisage un rôle important pour le secteur de la PME.

En fait, le secteur de la PME dans les économies en transition est donc composé d'entreprises nouvellement créées, de *spin-offs* des grandes entreprises et des entreprises établies avant le début de la transition (Kolodko, 2003). Le rôle joué par les PME dans les pays en transition est prééminent. Le secteur de la PME est appelé à jouer un rôle essentiel dans la restructuration économique, à fournir l'élan nécessaire à la croissance économique, à réduire le chômage et à soulager la pression politique de mécontentement des salariés du secteur d'entreprises publiques. Ce rôle a aussi d'importantes ramifications d'ordre politique (McIntyre, 2003).

Ainsi, l'emploi dans le secteur de la PME dans les pays en transition est augmenté. Par exemple, en Serbie entre 1991 et 1998, l'emploi total dans le secteur public a chuté tandis qu'il a augmenté dans le secteur privé des petites et moyennes entreprises. En conséquence, le résultat de la baisse du taux de chômage national se justifie par l'augmentation de la part de la PME dans l'emploi total (Bozovic, 2006). De même, le secteur de la PME privée a rempli la demande aux services professionnels comme la comptabilité, le marketing et la publicité qui n'étaient auparavant pas nécessaires et sont désormais employés par tous les secteurs, autant privé que public, selon Božović (2007).

En outre, dans les pays en transition, Johnson et Loveman (1995) ont constaté que la contribution du secteur de la PME privée était beaucoup plus importante en Hongrie et en Pologne que dans les pays postcommunistes comme les Républiques tchèque, slovaque, la Bulgarie, la Roumanie et l'Albanie. Cependant, l'ancienne Union soviétique a suivi un modèle unique de développement du secteur de la PME privée, et ce en raison de son histoire, notamment juridique que politique.

Fogel et Zapalska (2001) imputent le développement du secteur de la PME dans les pays en transition à une variété d'approches. Ces derniers auteurs citent des recherches faites sur d'autres contextes de pays en développement que de pays développés et en

conséquence leurs résultats étaient bien appliqués au contexte des pays en transition. Les inspirations des pays en transition par les recherches qui ont été concrétisées dans les pays développés comprennent l'âge et la taille des entreprises (Jovanovic, 1982 ; Hall 1987), la planification des pratiques de gestion utilisées par les PME (Shuman et al 1985), la situation géographique régionale (Hitchens et O'Farrell, 1987), les conditions économiques (Tamari, 1984), les styles de leadership (Taylor et Hilmi., 1990), les types d'assistance (Gibb et Scott., 1985) et les traits de personnalité ou les comportements des propriétaires de la PME (Begley et Boyd, 1986). Les compétences entrepreneuriales ont été aussi fortement liées à la capacité du développement de la PME privée (Daviddson, 1991), de même que la participation de ces pays en transition à soutenir l'innovation et à aider les PME à obtenir de meilleurs avantages pour résister à la concurrence tant nationale qu'internationale, d'après Smallbone et Welter (2001).

Dans cette perspective, selon Fogel et Zapalska (2001), 52% des entrepreneurs hongrois interrogés ont exprimé leurs besoins aux programmes de formation sur les techniques de gestion. En outre, 46% des entrepreneurs indiquent leurs besoins en formation sur la planification d'entreprise, sur le marketing, sur l'analyse des données des clients ainsi que sur la subvention sous forme d'aide financière pour aider le secteur des petites entreprises à croître. Également, bien avant, Swanson et Webster (1992) ont constaté que dans les Républiques tchèque et slovaque, 30% des entrepreneurs ont demandé une formation sur les questions de la préparation d'un plan d'affaires, sur la planification stratégique, sur la prise de décision, sur les techniques de négociation, sur les techniques de pénétration aux marchés locaux et étrangers, sur l'organisation de travail et la gestion de la production, sur la gestion des ressources humaines et sur les techniques de la comptabilité.

Sur le plan macroéconomique, Smallbone et Welter (2001) soulignent que le développement du secteur de la PME dans les pays en transition est soutenu par l'infrastructure de soutien aux entreprises, les banques et autres intermédiaires financiers et l'offre des services professionnels directement liés aux entreprises. Les pays en transition d'Europe centrale comme la Pologne, la Hongrie, la République tchèque et les États baltes sont caractérisés par un stade plus avancé dans les réformes du marché et le développement de la PME. Dans ces pays, des questions telles que la création de cadres juridiques appropriés pour le bénéfice de la PME ne posent pas de problème immédiat.

Toutefois, le développement de la PME est généralement entravé par une infrastructure financière qui tend toujours à s'ajuster aux besoins du secteur privé naissant.

En outre, en Pologne et en Hongrie, le gouvernement a facilité le développement des PME par l'introduction des réformes administratives et juridiques qui ont permis à des entreprises privées de se placer sur une grande échelle. En Pologne, ce processus a commencé en 1981 et s'est achevé en 1988, lorsque les derniers obstacles juridiques et administratifs ont été abolis pour permettre aux entreprises privées d'opérer sur un pied d'égalité avec les entreprises publiques (Smallbone et Welter, 2001).

Par ailleurs, l'image qui se dégage à l'égard des pays comme l'Ukraine, la Moldavie et la Biélorussie était très différente. Tout d'abord, contrairement à la Pologne, ces pays ont commencé leur développement du secteur privé à partir de zéro. En Ukraine, par exemple, les entreprises privées n'ont pas été autorisées à exister au cours de la période communiste. De même, après la fin des années 1980, il est devenu possible de créer des coopératives dans l'ancienne Union soviétique. Toutefois, les petites entreprises privées n'ont été reconnues comme une forme juridique qu'en 1991 (Klochko et Isakova, 1996).

2.4.7.1.1 Hongrie

L'essor spectaculaire du secteur de la PME, comparativement à la stagnation du secteur des entreprises publiques, a augmenté l'hégémonie du secteur privé dans l'économie hongroise. En fait, les années 1990 ont marqué une époque d'expansion rapide du secteur privé. Aujourd'hui, la Hongrie est l'un des pays les plus rapides en termes de croissance économique avec un PIB en perpétuelle augmentation en moyenne de 4,7% par année (Fogel et Zapalska, 2001). Les PME émergentes en ère postcommuniste produisent des biens et des services pour les marchés locaux, voire même les marchés étrangers. Non seulement celui-ci, mais la PME hongroise est devenue sous-traitante pour les grandes entreprises publiques et, par la suite, a créé des emplois pour le marché national du travail.

Les clefs du succès, selon Fogel et Zapalska (2001), résident dans la proactivité des autorités publiques hongroises. L'économie hongroise a connu une transformation spectaculaire depuis les années 1990. Cependant, les premières modifications au sein du

système communiste en Hongrie ont commencé dès les années 1950. Néanmoins, le changement significatif n'a été lancé qu'en 1968. Il a été exprimé par l'adoption des nouveaux mécanismes du marché, par la création d'un cadre juridique et par un environnement institutionnel plus favorable. De même, ces mécanismes touchent l'élimination du système de la planification centralisée, la décentralisation de la prise de décisions pour les entreprises d'État, l'adoption des incitations orientées vers l'innovation institutionnelle, la coordination des impératifs du marché et la souplesse du contrôle fiscal.

Les réformes économiques dans les années 1980 et 1990 ont été également plus radicales pour aider les entreprises hongroises. Dans ce sens, de nouvelles lois ont permis aux entrepreneurs de démarrer des entreprises par l'ouverture du marché au capital étranger, alors que l'économie hongroise a subi des restructurations massives. La clef la plus importante est que les autorités hongroises ont fourni des fonds sous forme d'aides aux entreprises qui font faillite, et ce pour encourager la formation de nouvelles entreprises performantes.

2.4.7.1.2 Pologne

Fogel et Zapalska (2001) soulignent que la Pologne est devenue une des plus importantes histoires du succès entrepreneurial et l'un des pays émergents les plus importants. Sa croissance économique rapide est expliquée par un PIB annuel en moyenne de 6,5%. La Pologne a réussi à franchir la phase de transition grâce à un changement massif appelé la thérapie de choc « big-bang ». En outre, la Pologne a engagé des réformes économiques structurelles. Elle a commencé à introduire des réformes économiques au cours des années 1990. Désormais, les petites entreprises sont apparues en grand nombre, particulièrement dans le cadre de l'économie informelle.

Le changement caractérisé de « big-bang » comprend, entre autres, une introduction rapide des mécanismes du marché, la suppression de soutien de l'État à l'entreprise publique, la réorganisation des entreprises publiques, la politique de recherche du profit, la libéralisation des prix, les incitations pour le commerce extérieur et l'ouverture des marchés aux investissements étrangers.

Pendant les années 1980, la Pologne a entamé un processus de réforme touchant principalement le monde de l'entreprise à la fois publique et privée. En Pologne, l'entreprise publique a tenté de transférer une grande partie du pouvoir décisionnel de la production aux gestionnaires d'entreprises. Encore, pour l'entreprise privée, ces réformes visent à encourager la formation des petites entreprises par un bon nombre de mesures. Ces dernières visent principalement la fourniture de l'investissement en capital à un faible coût, l'octroi des options de financement des crédits à long terme, les déductions fiscales à grande échelle, l'augmentation substantielle des possibilités d'investissement privé. Toutefois, l'aide non financière est fournie par l'établissement de centres d'incubateurs, des pépinières d'entreprises et des parcs industriels où les ressources et les équipements sont partagés (White et Linden, 2002 ; Fogel et Zapalska, 2001).

2.4.7.1.2.1 Programmes d'aide au développement de la PME en Pologne

En Pologne, la croissance inattendue du secteur de la PME a donné un grand souffle à la création de l'emploi. Les principaux objectifs des programmes d'aide aux PME sont la création de l'emploi, l'assistance au développement structurel, l'identification des marchés au secteur de la PME, l'aide financière sous forme de prêts ou de garanties de prêts pour financer l'investissement et l'expansion de la PME, la fourniture des services consultatifs et l'octroi des formations sur les bonnes pratiques commerciales et de gestion, selon Konopielko et Bell (1998).

Les derniers auteurs soulignent que les programmes d'aide au développement de PME sont en outre destinés à aider les entreprises à surmonter les limites de financement. Ils visent à améliorer la productivité et la capacité de concourir sur les grands marchés européens. Ces programmes sont orientés vers l'amélioration de la performance durable de ces nouvelles entreprises.

Ils ajoutent que le programme le plus ambitieux est le programme STRUDER. L'objectif général de ce programme est de contribuer à la reconstruction et le développement des régions polonaises qui ont été affectées par la restructuration économique. Une des spécificités de ses objectifs est de mobiliser les ressources pour le développement des petites entreprises. En général, le programme STRUDER couvre six sur un total de 9 régions « *voïvodies* » en Pologne qui manifestent des difficultés. Pour la mise en œuvre

de ce programme, l'Agence Polonaise pour le Développement Régional « APDR » a été créée. Le programme englobe trois volets :

- a) allocation des subventions pour les petites entreprises;
- b) bonification des crédits bancaires;
- c) création des fonds d'investissement pour le bénéfice des petites et moyennes entreprises.

Le volet subvention était destiné à fournir un financement aux entreprises individuelles. De même, le programme vise la création d'un environnement favorable aux entreprises par la réalisation de petites infrastructures. Par exemple, ces projets pourraient comprendre l'élaboration de l'infrastructure physique (gaz, eau, eaux usées, branchements électriques et systèmes de télécommunications). Ainsi, les projets d'infrastructures visent la réalisation des routes d'accès aux zones industrielles et la création d'incubateurs et pépinières d'entreprises dans ces six régions en difficulté.

2.4.7.2 Cas des pays asiatiques

Le modèle classique de développement économique indique que le développement de l'économie dépend de deux principaux facteurs importants, à savoir le travail et le capital avec l'utilisation de la technologie de pointe. Dans le nouveau modèle, une nouvelle pensée est apparue sur la nature du développement économique dans les années 1980. Dans cette pensée, en plus de ces deux facteurs de production classique, s'ajoute un autre facteur crucial qui est l'esprit entrepreneurial. Ce nouveau paradigme basé sur l'esprit entrepreneurial a fait naissance au « Miracle économique des pays d'Asie de l'Est ».

Ces pays appelés communément les tigres asiatiques incluent Hong Kong, Japon, Chine, Malaisie, République de Corée, Taïwan, Thaïlande, Singapour ainsi que d'autres pays asiatiques. De ce fait, la formation à l'entrepreneuriat est devenue un élément important suite au développement des programmes soutenus par le gouvernement afin d'assurer le développement du secteur de la PME dans ces pays, selon Tambunan (2007).

2.4.7.2.1 Malaisie

Dans cette rubrique, en s'appuyant sur les travaux de Habaradas (2008) qui a étudié le cas de développement entrepreneurial de la Malaisie, des programmes de mise à niveau du secteur de la PME en Malaisie ont été mis en œuvre. Il montre que l'expérience de ce pays dans le développement de ce secteur d'activité économique est précieuse et mérite d'être une source d'inspiration pour d'autres pays qui ont le même contexte économique.

L'objectif principal de ces programmes de mise à niveau était d'ajuster des politiques et des programmes pour s'adapter aux réalités et aux contingences environnementales qui sont en changement perpétuel. Toutefois, les objectifs spécifiques sont : améliorer la compétitivité des PME, capter les investissements directs étrangers, instituer une plus grande cohésion de soutien politique pour le cadre réglementaire et institutionnel, renforcer la croissance et la contribution des PME dans le secteur des services et conduire la croissance de ce secteur par le biais de la technologie, la connaissance et l'innovation.

En fait, en Malaisie, dans le cadre de son 9 plan économique qui couvre la période 2006-2010, les objectifs généraux de ce plan sont « l'élaboration d'une économie compétitive, novatrice et technologiquement forte, tout en soutenant le secteur de la PME qui est en mesure de contribuer à l'économie nationale et à la concurrence mondiale » (Rapport annuel de PME, 2006). Dans ce plan, la priorité est donnée au développement de la PME par le renforcement de l'esprit entrepreneurial en particulier dans les fonctions comme la gestion financière et le marketing. De même, s'ajoutent d'autres fonctionnalités telles que la mise à niveau des capacités technologiques, l'assistance à se conformer aux réglementations internationales et les normes nécessaires pour réussir à pénétrer les marchés étrangers et aussi la création d'un environnement des affaires tout en fournissant un cadre réglementaire et institutionnel adéquats.

Pour ce faire, un Conseil national de développement de la PME a été créé en juin 2004. Le Conseil est présidé par le Premier ministre Malais. Dans ce conseil, il y a au moins 12 ministères et 38 organismes gouvernementaux de soutien et de développement de la PME. Chacune de ces organisations a été chargée pour le développement des objectifs spécifiques visant des groupes particuliers. Le conseil vise également à formuler des politiques générales et des stratégies pour faciliter le développement global des PME dans

tous les secteurs, à définir les rôles et les responsabilités des ministères et organismes du gouvernement, à renforcer la coopération et la coordination ainsi qu'à guider les intervenants pour assurer l'application effective des politiques de développement des PME et des plans d'action.

Le Conseil national de développement de la PME a mis en œuvre un bon nombre de stratégies et de programmes qui ont débouché sur des gains positifs pour le secteur de la PME. Plus de 287 000 PME ont bénéficié de ces programmes et un budget de 8 milliards de dollars a été mis en œuvre pour cette fin (Rapport annuel de PME, 2006).

En fait, la Bank Negara Malaysia a fait une enquête sur les PME en 2001 et a révélé que les PME Malaisiennes sont toujours repliées sur elle-même et sont confrontées à des contraintes en matière de gestion et de capacités technologiques, ce qui limite leur capacité à faire la concurrence. De même, Lall (1999) ajoute que le secteur de PME malaisien est constitué par des petites entreprises traditionnelles à faible technologie et aux faibles compétences techniques.

Pour parer à cette problématique, le Conseil national de développement de la PME pose des prérogatives dans :

- a) la fourniture d'une assistance financière pour la mise à niveau technologique;
- b) le renforcement des liens avec les PME, les grandes entreprises et les universités;
- c) le développement du capital humain.

Le gouvernement Malais représenté par le Conseil national de développement de la PME offre des incitations sous la forme de subventions et de prêts. Ces derniers sont offerts par les différents ministères, leurs organismes et les institutions financières tant nationales qu'internationales. Ces différents financements sont destinés à l'amélioration des produits, au perfectionnement des processus de production, à la certification de la qualité des produits, à l'amélioration des systèmes de gestion de la production, à la modernisation des moyens de production et les équipements et l'acquisition stratégique de la technologie.

Quant au renforcement des liens entre les producteurs de connaissances et ses exploitants, la collaboration permettra aux deux parties de tirer mutuellement sur les ressources physiques et humaines. Le plus important encore, cette collaboration est essentielle pour que les fruits de la R&D puissent contribuer à l'acquisition et le renforcement des capacités technologiques de la nation (Thiruchelvam, 2004).

Toutefois, Felker et Jomo (2007) soulignent qu'une enquête du gouvernement Malais sur 5 232 projets de recherche menés au cours des années 1990 dans les instituts de recherche publics et les universités a montré que seulement 5,1% de ces projets ont donné lieu à des applications commerciales. Cela était en grande partie en raison de la faiblesse des liens entre les universités et les instituts de recherche avec le secteur privé. En fait, la faiblesse de l'exploitation et la commercialisation des résultats de ces projets de recherches se pose même dans les pays les plus industrialisés. Ce phénomène est normal et n'est pas réalisé et appliqué exclusivement au cas de la Malaisie.

Néanmoins, d'autres initiatives gouvernementales ont été prises en compte pour parer à ces contraintes. Le gouvernement Malais a mis en œuvre un programme de développement technologique, de commercialisation de la recherche et un fonds pour le développement et la mise en application des résultats de ces recherches (MEDC, 2005). Aussi, trois centres d'incubation sont pleinement opérationnels pour satisfaire les objectifs.

Les objectifs de ce programme sont d'accroître la commercialisation de la science et la technologie, de développer l'innovation, d'accroître la création de richesse surtout le contenu technologique dans les PME et des grandes entreprises. Enfin, le gouvernement insiste sur la favorisation d'une plus grande collaboration entre les universités, les établissements de recherche et l'industrie.

Le développement du capital humain est un élément clé dans l'amélioration des capacités technologiques des entreprises. Reconnaissant cela, le gouvernement de la Malaisie a initié divers programmes de formation pour améliorer les compétences et la qualité du personnel dans les PME. Il offre des cours de formation générale pour acquérir des compétences en affaires. La majorité de ces formations est spécifiquement conçue pour

mettre à niveau les compétences nécessaires en matière de ressources humaines dans certains secteurs.

Le Conseil national de développement de la PME a chargé un organisme relevant du ministère des Ressources humaines pour coordonner et superviser la formation et le développement des ressources humaines au bénéfice du secteur de la PME. En fait, les besoins en formation sont analysés et les programmes sont maintenus en conformité avec les exigences des PME, des plus simples aux plus avancées techniquement.

En outre, pour la formation en productivité, en 2006, le *National Productivity Corporation* (NPC) a effectué un total de 215 programmes de formation au profit des 3 542 PME, en se concentrant sur la qualité des systèmes de gestion, le leadership et la gestion, la gestion de la production et l'amélioration des processus d'excellence de la clientèle. Pour le développement des compétences, le gouvernement a construit un réseau des institutions de compétences industrielles se conformant avec l'évolution des besoins de haute technologie au bénéfice des entreprises. Le NPC a joué le rôle d'accroître l'offre de la formation technique au profit des travailleurs, et ce tout en poursuivant le développement de la technologie et la gestion des capacités des entreprises de l'État (Best, 2007). Le gouvernement fédéral Malais a répondu positivement aux initiatives de négociation avec les Anglais, les Allemands, les Français et les Japonais pour mettre en place des instituts de formation spécialisés, comme l'a fait le Singapour une décennie plus tôt.

En somme, le gouvernement a instauré un incitatif fiscal pour les frais de formation en entreprise avec le fonds de développement des ressources humaines. Les entreprises employant plus de 50 travailleurs ont été invitées à contribuer de 1% de leur état de paie à ce fonds. De même, elles pourraient demander le remboursement d'un pourcentage des dépenses sur les programmes de formation approuvés ou de présenter leurs propres plans de formation annuelle pour approbation.

2.4.7.2.2 Indonésie

Selon Tambunan (2007), depuis les premières années de 1960, l'économie indonésienne a connu une grande transformation structurelle. Un changement économique où le secteur

agricole a joué un rôle dominant dans le PIB du pays, à une économie où la contribution de l'importation des produits et services devient beaucoup plus ou moins importante. En 1970, la valeur ajoutée brute de l'agriculture a contribué pour environ 45% à la formation du PIB. Au cours des années 1990, sa contribution au PIB n'est qu'environ 20 % et a diminué d'environ 15% en 2005. Toutefois, la contribution du secteur de l'industrie au PIB a augmenté, passant de moins de 20% aux années 1970 à près de 30 % en 2005. Au cours de cette période, l'industrie et l'agriculture ont été les deux secteurs de plus haute priorité.

Pour soutenir le développement de l'industrie nationale, le gouvernement a adopté deux stratégies. Il a commencé d'abord par une stratégie de substitution aux importations dans les années 1970 jusqu'au début des années 1980 puis au développement du secteur de la PME, surtout l'activité industrielle. En fait, l'Indonésie est caractérisée par son fort développement des secteurs agricole et manufacturier. Au cours des années 1980 et 1990, le pays est devenu un acteur de premier plan dans une grande variété d'industries, de l'huile de palme, de l'habillement et de l'électronique (USAID et Senada, 2006).

Au cours de cette dernière période, le gouvernement a également accordé beaucoup d'attention au développement des PME, en particulier dans l'industrie manufacturière. Le gouvernement estime que les PME pourraient jouer un rôle important en tant que dorsale de développement de l'industrie nationale. Ce développement touche notamment les industries de grandes entreprises à travers la sous-traitance auprès du secteur de la PME. De ce fait, le gouvernement a développé des programmes de soutien à l'entrepreneuriat, à l'innovation, à la productivité et à la croissance globale du secteur de la PME (Banque mondiale, 1994, 2002, 2004). Aussi, le gouvernement a mis en œuvre des interventions directes comme par exemple les crédits et les subventions au bénéfice du secteur de la PME et d'autres interventions indirectes qui sont plus importantes que celles indirectes. Le développement de l'infrastructure et la création d'une entreprise conviviale avec son environnement afin d'assurer une croissance rapide du secteur de la PME (Tambunan, 2007).

2.4.7.2.3 Chine

La Chine, l'une des économies émergentes, est un pays asiatique considéré comme un pays en transition de l'économie socialiste du régime planifié vers l'économie libérale du régime de marché. La Chine a développé son secteur de la PME grâce à l'amélioration de l'environnement contextuel de ses entreprises, l'autonomisation des entreprises publiques et l'ouverture de son marché national à l'investissement direct étranger, spécifiquement les entreprises multinationales. White et Linden (2002) soutiennent que dans le cadre de la politique de réforme globale, la Chine a instauré un pouvoir décentralisé sur les entreprises publiques et a ouvert leurs marchés à la concurrence étrangère. La Chine a commencé le processus d'accroissement de l'autonomie des entreprises publiques de l'autorité centrale, et ce au cours des années 1980. Cependant, pour développer le secteur de l'entreprise, la Chine a adopté un système de « Go-slow », une approche qui a duré près de 20 ans. Par contre, la Pologne a adopté un système de « Big-bang », comme nous l'avons déjà vu dans la précédente rubrique.

La Chine a développé le secteur de la PME principalement par la sous-traitance des petites et moyennes entreprises aux entreprises multinationales. Cette dynamique s'explique par la saturation du marché domestique des entreprises multinationales des pays développés. Ces entreprises multinationales continuent de s'étendre aux marchés étrangers, comme la Chine, en créant des filiales en propriété exclusive ou de coentreprises. Parce que le marché chinois est significativement différent de l'économie occidentale, les entreprises étrangères sont susceptibles de développer leurs propres stratégies et leurs ressources pour faire face aux diverses forces locales de l'environnement dans leurs pays d'accueil (Lee, 2010).

Walder (1995) souligne que ces réformes ont été accompagnées par des contraintes budgétaires strictes. Étant donné les fonctions d'aide sociale sous forme de « bol de riz en fer », ces contraintes budgétaires ont créé des incitations pour les gestionnaires d'entreprises d'affecter des fonds à des fins non productives. Par ailleurs, malgré ces mesures dures, la Chine a réservé des fonds budgétaires considérables pour la création de pépinières et d'incubateurs d'entreprises, des centres technologiques, des centres de l'innovation et des organismes spécialisés dans le démarrage des petites et moyennes entreprises (Banque mondiale, 1997).

2.4.7.2.4 Inde

L'Inde a gagné son indépendance de la Grande Bretagne en 1947, résultant d'une économie où la philosophie politique est centrée sur la favorisation de l'autosuffisance et la substitution à l'importation (Shridhar, 2006). Les obstacles à l'importation ont créé un environnement économique où les PME ont connu très peu de concurrence vis-à-vis des entreprises à l'extérieur du pays parce que le marché intérieur était grand et qu'il n'y avait pratiquement pas de concurrents extérieurs. En 1991, l'Inde a libéralisé son économie et des réformes structurelles ont été adoptées, et ce en raison de l'adhésion à l'Organisation Mondiale de Commerce « OMC » (Sheth, 2004). De ce fait, l'Inde a ouvert les marchés précédemment fermés pour la concurrence étrangère.

En conséquence, en Inde, les PME ne sont plus protégées et ont commencé à sentir la pression de la concurrence extérieure. L'augmentation de l'intensité de la concurrence en raison de la réduction des obstacles au commerce n'est pas un inconvénient pour le secteur de la PME, mais plutôt un avantage (Shridhar, 2006).

Reconnaissant l'importance des PME dans l'économie nationale, le gouvernement indien et les organisations de développement ont pris un vif intérêt dans la construction des petites et moyennes entreprises. De même, les changements dans le contrôle gouvernemental vis-à-vis les importations ont conduit à des opportunités et des menaces pour le secteur des petites entreprises. Pour renforcer la présence des PME en Inde au niveau mondial, le gouvernement a pris des initiatives: promouvoir l'innovation, soutenir les entrepreneurs, fournir le financement nécessaire au stade précoce de l'activité et développer l'esprit entrepreneurial (Todd et Javalgi, 2007).

L'esprit entrepreneurial en Inde a toujours été encouragé, tout d'abord par des politiques gouvernementales assurant la protection des petites entreprises (Sheth, 2004). En 1997, les initiatives fédérales ont passé d'un accent sur le protectionnisme à la promotion de la croissance du secteur de la PME (Manimala et al., 2001). En fait, l'esprit entrepreneurial est un comportement organisationnel. Il fait appel à la diffusion des compétences de l'entreprise et de l'extension des possibilités de l'évolution des ressources générées en interne. Il se caractérise par la capacité de l'entreprise d'être proactive, innovatrice et preneur de risque (Covin et Slevin, 1991).

Pour la promotion de l'innovation, l'Inde mène actuellement le monde comme étant la source de faible coût et d'efficacité dans le secteur des Technologies de l'Information «TI». Le secteur TI indien se révèle être le plus fort segment de croissance, même en période de difficultés économiques. Les logiciels et les services électroniques aux diverses industries sont une composante importante de l'industrie en Inde. Ce secteur a fait preuve de grande ampleur et est connu comme le secteur le plus développé que d'autres secteurs dans le pays (Todd et Javalgi, 2007). Pour les PME en Inde, l'e-Commerce donnerait la possibilité aux petites et moyennes entreprises de capter des projets de grande envergure à l'échelle mondiale et de participer ainsi de manière proactive et novatrice dans le développement de ses entreprises (Kuthiala, 2003).

En corollaire, dans la dernière décennie du vingtième siècle, on se souvient d'un siècle sans précédent portant sur l'évolution de l'information et des technologies de la communication. Ces derniers continuent de devenir les forces motrices de la croissance du commerce électronique dans de nombreux pays asiatiques, spécifiquement en Inde, selon Todd et Javalgi (2007). La croissance dans les capacités technologiques de communication se traduit par une plus grande interconnectivité mondiale et peut être utilisée comme un support d'expansion pour les PME (Tseng et al., 2004).

2.4.7.2.5 Taïwan

Dans le monde des affaires, Taïwan se distinguait par son plus haut taux d'innovation. Le Ministère des Affaires économiques de Taïwan en 2004 rapporte qu'en 2003, Taïwan se classait au quatrième rang à l'échelle mondiale sur le nombre de brevets déposé et a été dépassé seulement par les États-Unis, le Japon et l'Allemagne (Lin et Chen, 2007). Porter et Stern (2001) ont dit que Taïwan a fait des investissements considérables dans l'amélioration de ses capacités d'innovation au cours de la dernière décennie et a réalisé d'importantes augmentations des taux de dépôts de brevets. Les PME de Taïwan représentent environ 97,8% des entreprises actives (White Paper Book, 2005).

En fait, les pressions de l'innovation s'appliquent aux grandes entreprises ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises (Vracking et Cozijnsen, 1997). Les chercheurs ont noté que les PME sont souvent plus fertiles que les grandes entreprises en termes d'innovation

(Afuah, 1998). Leurs avantages comparatifs par rapport aux grandes entreprises dans l'innovation sont la souplesse et la vitesse de réponse (Acs et Audretsch, 1990 ; Dodgson, 1993). En conséquence, suite à leurs capacités innovantes, les PME en général offrent une précieuse contribution économique et sociale.

Selon Lin et Chen (2007), il semble que l'innovation est devenue un mode de vie en Taïwan. Les efforts d'innovation peuvent expliquer pourquoi Taïwan se classait au quatrième rang dans le monde en termes du nombre de brevets. L'innovation peut être classée en innovation technologique, innovation de marketing, innovation administrative et innovation stratégique. Ces innovations sont bien documentées dans la littérature, à savoir l'innovation technologique (Damanpour et Evan, 1984 ; Cardinal, 2001), l'innovation administrative (Ravichandran, 2000), l'innovation stratégique (Turock, 2001) et l'innovation des processus et des produits (Trott, 1998 ; Bagchi-Sen, 2001).

En fait, l'innovation technologique a été définie comme l'introduction de changements des produits, de processus ou de service technologique. L'innovation en marketing c'est l'inclusion notamment d'une nouvelle marque, de nouveaux marchés et de nouvelles ventes. Les innovations administratives visent des changements dans l'organisation de la structure ou les processus administratifs (Afuah, 1998 ; Damanpour, 1990).

En somme, l'innovation conduit à l'accumulation des améliorations de jour en jour et est devenue la dorsale de la performance de l'organisation, (Wolff et Pett, 2004 ; Walker, 2005). Ainsi, d'un point de vue organisationnel, la véritable innovation réside dans le succès du marché. L'élaboration de mesures innovatrices de marketing est essentielle pour aider les organisations à transformer de bonnes idées et de bons produits dans l'augmentation du chiffre d'affaires et du profit de l'entreprise.

2.4.7.3 Cas des pays nord-africains

Hormis l'exemple de la Roumanie et de la Pologne, les pays nord-africains comme le Maroc, la Tunisie et l'Égypte sont de bons exemples pour l'Algérie dans la manière d'instituer des programmes de mise à niveau « d'adaptation » pour soutenir leurs secteurs de la PME. Selon Bennaceur et al. (2007, p. 10), « la mise à niveau, pour les entreprises nord-africaines, a pour objectif de modifier en profondeur les comportements

des entrepreneurs « méditerranéens » afin de les doter de compétences managériales, financières, technologiques et commerciales leur garantissant de meilleures chances de survie dans le nouveau contexte. Il ne s'agit nullement de remettre en cause les spécificités du management méditerranéen, mais davantage d'infléchir certains traits pour accroître sa performance ».

En dépit des limites actuelles, Bennaceur et al. (2007) ajoutent que l'évaluation de ces programmes de mise à niveau « PMN » tend à montrer que leur impact sur les performances des entreprises est positif, mais biaisé. Les entreprises ayant suivi les PMN globalement ont été récompensées par de meilleures performances en termes de chiffres d'affaires, de production, d'investissement et d'emploi. Toutefois, les effets attendus en termes de rationalisation des coûts, d'abaissement du volume de l'emploi et d'augmentation de la productivité sont quasi-absents. Ceci témoigne de l'utilisation des PMN par les firmes de la région dans un objectif de consolider leur position sur le marché domestique que de conquérir de nouveaux marchés externes.

2.4.7.3.1 Maroc

Pour le Maroc, les résultats montrent, pour 75 % des entreprises qui ont adhéré au programme de mise à niveau, une amélioration significative sur le plan de leur repositionnement stratégique, de la maîtrise des coûts, de la réduction des délais et de la gestion de la qualité. La majorité des entreprises ont pu renforcer leur agressivité commerciale, augmenter leurs dépenses en marketing, en investissements matériels et immatériels et améliorer leurs taux d'encadrement (Bennaceur et al., 2007).

2.4.7.3.2 Tunisie

Pour la Tunisie, toujours selon la même source, le programme de mise à niveau comporte ainsi deux volets : la mise à niveau de l'entreprise et la mise à niveau de son environnement. La mise à niveau de l'entreprise est recherchée à travers trois axes : les investissements matériels, les investissements immatériels et la restructuration financière. Le résultat de ce PMN est présenté selon deux critères, en termes de stratégie industrielle et en termes de performances technologiques. L'impact de ce programme de mise à niveau sur les capacités technologiques et innovantes des entreprises tunisiennes est

acceptable, mais reste limité. De même qu'un intérêt particulier devrait s'adresser aux entreprises innovantes ou ayant des activités de R&D, seules susceptibles de relever les défis de la compétitivité sur le plan régional.

2.4.7.3.3 Égypte

L'Égypte, consciente de l'importance de la compétitivité dans le secteur industriel, a fondé une agence chargée de la mise à niveau du secteur industriel. Cette agence est un cadre institutionnel capable de maintenir, suivre de près et accroître le niveau de compétitivité des industries égyptiennes et d'améliorer la performance des entreprises. Un programme de mise à niveau dédié à cette agence comprend : une réforme du secteur public, une politique incitative dans le domaine de l'investissement, une politique de réformes monétaire et fiscale ainsi que des politiques sociales. Selon Bennaceur et al. (2007), l'approche égyptienne de la modernisation de l'industrie est une approche large et globale. Un nombre important d'entreprises a été touché par les actions de mise à niveau dans un laps de temps relativement court, mais le programme souffre d'une absence de ciblage et d'une stratégie industrielle poursuivie qui n'est pas clairement visible.

En somme, les programmes de mise à niveau dans ces trois pays nord-africains ont permis de contribuer directement ou indirectement à l'amélioration de l'environnement des affaires. Pour certains pays comme la Tunisie, le programme de mise à niveau comporte de manière explicite un volet consacré à l'amélioration de l'environnement des affaires et des infrastructures. Les autres pays se sont engagés dans des politiques d'amélioration des institutions et du cadre juridique des affaires en plus de l'amélioration des infrastructures sans que ce volet soit inscrit initialement dans le projet. La mise en place des programmes de mise à niveau a servi de stimulant aux autres volets de la politique économique et a exercé un effet positif sur les réformes économiques de manière générale (Bennaceur et al., 2007).

2.4.7.3.4 Algérie

À l'instar des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb Arabe, le programme de mise à niveau des PME algériennes a deux volets. Le premier volet est la mise à niveau de l'environnement général à l'entreprise et le deuxième volet est la mise à

niveau de l'entreprise elle-même à son environnement. Le programme de mise à niveau qui est saisi par les entrepreneurs algériens c'est la mise à niveau de l'entreprise elle-même exclusivement. Ainsi, dans notre conception pour cette thèse, nous avons pris en considération l'environnement général dans ses deux aspects, à savoir le niveau macro et le niveau méso ainsi que le niveau micro qui touche la PME inclusivement. Ce dernier niveau est lié à la mise à niveau de la PME à son environnement immédiat.

Le plan de mise à niveau de la PME à son environnement sur le plan micro touche principalement l'approvisionnement de la PME par les ressources nécessaires tangibles et intangibles de son environnement. L'objectif est d'assurer non seulement la viabilité de la PME, mais aussi sa performance à long terme et sa compétitivité sur le plan tant national que régional, voire même international. Madoui et Boukrif (2009) signalent que le programme de mise à niveau vise à promouvoir l'investissement immatériel qui fait défaut dans les PME algériennes.

En effet, Bennaceur et al. (2007) rappellent que l'objectif de la mise à niveau des entreprises algériennes est de transformer l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. D'autre part, selon Madoui et Boukrif (2009), le but visé du programme de mise à niveau est de soutenir les dynamiques de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie algérienne. L'objectif va de la modernisation de l'environnement à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise en passant par le renforcement des structures d'appui et la promotion d'industries compétitives. Ces derniers estiment que le programme de mise à niveau représente une forme d'aide aux entreprises désireuses de se mettre à niveau.

En fait, Bennaceur et al. (2007) indiquent que l'idée de mise à niveau est relativement ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics. Elle a fait son apparition deux années seulement après les textes sur l'autonomie des entreprises en 1988 et la transition à l'économie de marché. Ces auteurs notent que l'idée de mise à niveau est antérieure au Plan d'Ajustement Structurel « PAS ». Ce n'est qu'en avril 1998 que l'idée est adoptée lors du conseil du gouvernement. Ce programme se donnait un délai de cinq années pour développer un environnement d'appui favorable à la restructuration des entreprises, à la mise à niveau des entreprises et à la privatisation. La mise à niveau ne commence à

devenir une réalité qu'en 2002. Madoui et Boukrif (2009) soulignent que l'opération de mise à niveau est régie par la loi N°99-11 du 23 décembre 1999 portant loi de finances pour l'année 2000 et par le décret exécutif N°2000-192 du 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale N°302-102 destiné à ce Fonds de promotion de la compétitivité industrielle (JO N 43 du 19/07/2000). Par ailleurs, en 2001, un arrêté interministériel a vu le jour déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle (JO N°07 du 30 janvier 2002).

Bennaceur et al. (2007) et Madoui Boukrif (2009) confirment que peu d'études académiques concernent la question de mise à niveau des PME en Algérie. Les quelques travaux qui ont fait l'objet de séminaires et de journées d'études ont porté sur des approches descriptives du processus de mise à niveau et la présentation des bilans enregistrés, ce qui limite à notre avis la compréhension du comportement des différents acteurs face à ce dispositif.

Dans cette optique, grâce aux résultats de nos recherches, nous espérons pouvoir offrir au ministère de l'industrie et de la petite et moyenne entreprises et de la promotion de l'investissement, entre autres, son agence de développement de la PME, l'opportunité de mener une étude portant sur l'analyse de la performance des PME déjà mises à niveau par l'un de ces programmes d'adaptation. Nous pensons ainsi, à la fin de cette étude, permettre une évaluation académique s'appuyant sur des bases statistiques crédibles qui montre l'impact des programmes sur la performance de la PME algérienne.

L'Annexe B intitulée « Rapport de résumé synthèse sur les programmes de mise à niveau des entreprises algériennes » donne une description complète sur les programmes de mise à niveau, une brève présentation sur le secteur de la PME en Algérie et les modalités d'administration de ces programmes, disponible sur demande.

2.5 Formulation du cadre théorique

2.5.1 Introduction

En lien avec le chapitre relatif à la problématique de la recherche et en lien avec les concepts discutés dans ce présent chapitre portant sur la revue de littérature, la présente recherche a pour objectif de faire une analyse de performance sur les entreprises bénéficiaires d'un programme de mise à niveau et d'identifier l'impact de ces programmes sur la performance, et ce dans un contexte de pays en développement. De manière plus pratique, cette étude envisage, d'une part, d'identifier l'impact du programme de mise à niveau sur la performance et de déceler les facteurs clés de succès des PME mises à niveau sur le plan de l'entreprise. Par ailleurs, notre présente recherche prend l'Algérie comme un cas pratique.

D'autre part, l'étude vise plus la détermination de l'effet modérateur des variables de l'environnement contextuel sur les variables internes de l'entreprise ainsi que sur la variable dépendante, la performance. De même, l'effet modérateur, une fois identifié, nous permettra de découvrir les facteurs clés de succès sur les variables de l'environnement contextuel.

Pour ce faire, quatre hypothèses seront présentées. Les trois premières hypothèses portent sur l'identification de l'effet du programme de mise à niveau sur la performance de l'entreprise. La quatrième hypothèse vise à découvrir l'effet modérateur de l'environnement contextuel sur les construits de ressources matérielles et les construits de ressources immatérielles sur le plan de l'entreprise, d'un côté, et sur les items mesurant la performance de l'entreprise, de l'autre côté.

2.5.2 Effet du programme de mise à niveau sur la performance de la PME

L'amélioration de la performance est la préoccupation majeure de tous les gestionnaires d'entreprises (Tan et al., 2012). De ce fait, ces gestionnaires et/ou les autorités publiques, notamment dans les PVD, conçoivent et mettent en œuvre des programmes

d'amélioration des ressources tangibles et des ressources intangibles des entreprises. C'est le cas, par exemple, de l'implantation d'un programme Enterprise Resource Plan « ERP », acronyme de système de planification des ressources de l'entreprise. L'implantation de ces programmes permet à l'entreprise de réduire les coûts de transaction de l'entreprise, d'améliorer sa productivité, d'assurer la satisfaction de la clientèle et d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. En outre, l'objectif de la mise en œuvre de ces programmes est la réduction des stocks, le développement de la compétence de la ressource humaine, l'amélioration de la productivité, l'amélioration de la gestion des commandes, l'amélioration des nouveaux processus, l'amélioration de la réactivité des clients et la réduction des coûts, etc. (Florescu et al., 2010; Beheshti et Beheshti, 2010 ; El-Shobery et al., 2010).

Dans l'ensemble, l'entreprise est confrontée à des contraintes tant internes qu'externes (Kuo et al., 2013). Alipour et al. (2011) déclarent que l'augmentation de la concurrence pousse l'organisation à trouver des moyens pour améliorer la performance de l'entreprise et pour réaliser des avantages concurrentiels. Olweny Shipho (2011) argumente à ce propos que la rentabilité d'une organisation est fonction des facteurs internes et des facteurs externes. Cela inclut l'idée que les ressources principalement internes affectent l'amélioration de la performance de l'organisation (Coserin et al., 2012).

Par ailleurs, Wiji Suratno (2013) confirme que les ressources internes qui prennent en charge les ressources matérielles et les ressources immatérielles sont en meilleure position pour améliorer les performances d'une organisation. De cette argumentation, nous déduisons que le programme de mise à niveau de la petite et moyenne entreprises dans les PVD, entre autres l'Algérie, qui est composé par des ressources matérielles et des ressources immatérielles, est prétendu améliorer la performance de la PME, ce qui nous permet d'avancer les deux hypothèses suivantes:

Hypothèse 1 : le programme de mise à niveau améliore la performance : cas de la PME algérienne.

Hypothèse 2 : Les PME mises à niveau sont plus performantes que celles qui ne sont pas mises à niveau : cas de la PME algérienne.

Plus pratiquement, par la vérification de l'hypothèse 1, nous cherchons à savoir si le programme de mise à niveau améliore la performance de la PME dans les PVD, notamment le cas de la PME algérienne, tout en examinant la variable dépendante, performance, avant et après la mise à niveau. Toutefois, pour l'hypothèse 2, nous utilisons deux groupes, le groupe de PME mises à niveau pour le comparer au groupe de PME non mises à niveau. Cette hypothèse nous permettra d'examiner l'amélioration de la performance allant du groupe de PME non mises à niveau jusqu'au groupe de PME mises à niveau. Ainsi, nous prenons les PME non mises à niveau en tant que référentiel pour mesurer la performance des PME mises à niveau.

Le programme de mise à niveau dans les PVD, comme pour la PME algérienne, est composé par des fonctions opérationnelles et des fonctions stratégiques. Les fonctions opérationnelles sont nécessaires pour le fonctionnement quotidien de l'entreprise. D'autre part, les fonctions stratégiques donnent un avantage compétitif à l'entreprise. Dans cette étude, nous nous sommes intéressés aux fonctions opérationnelles. Ces dernières sont composées par les ressources matérielles et les ressources immatérielles. Pour les variables de mise à niveau sur le plan de l'entreprise elle-même, nous avons sélectionné les ressources matérielles et les ressources immatérielles.

Les ressources de l'entreprise peuvent être définies comme les actifs productifs par lesquelles les activités sont accomplies au sein de l'entreprise (Mathews, 2006). Ces ressources ont été classées en six ressources stratégiques : physique, réputation, organisation, financière, humaine, intellectuelle et technologique (Amit et Schoemaker, 1993; Puente et Rabbino, 2003). Pour l'innovation du management administratif, ces actifs se divisent en ressources matérielles et en ressources immatérielles. Les ressources immatérielles sont rares, spécialisées, difficiles à négocier et à imiter et sont considérées comme intangibles (Barney, 2001; Conner, 2002; Ray et al, 2004). Théoriquement, les ressources immatérielles sont des facteurs importants pour la réussite des entreprises (Conner, 2002; Lily Julienti et Hartini, 2010). Ussahawanitchakit (2012) confirme que le management administratif a un effet significatif sur la performance de l'entreprise.

En ce qui concerne les ressources matérielles, elles comprennent les ressources physiques et les ressources financières de l'entreprise (Grant, 1995, 2002). Les ressources physiques, spécifiquement dans le cas des pays en développement, sont appropriées pour

adopter la définition de Grant (2002) qui se réfère au niveau de sophistication de la technologie possédée par les entreprises telles que: les machineries, les équipements, les outils et les technologies. Les ressources matérielles sont facilement identifiées et évaluées (Grant, 1995). La technologie peut générer un avantage dans la détermination de la position concurrentielle d'une entreprise (Porter, 1985). Elle est considérée comme le principal moteur pour la réussite de l'entreprise, selon Storey (1994). C'est dans ce sens que les ressources matérielles pour notre recherche se concentrent sur la machinerie, les équipements et la sophistication de la technologie ou l'orientation au marché, marketing et promotion de produit (Aziz et al., 2010).

Les ressources immatérielles sont souvent tacites et difficiles à codifier (Conner et Prahalad, 1996). Elles sont également susceptibles d'être acquises dans les marchés des facteurs imparfaits (Barney, 1996). Ces actifs immatériels sont difficiles à acquérir, à développer et à reproduire au sein d'une entreprise (Itami, 1987).

Dans une perspective comportementale, les ressources immatérielles mettent l'accent sur les caractéristiques de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle, les processus de gestion et les activités de l'entreprise (Kholi et Jaworski, 1990 ; Amadiou et Viviani, 2010). Dans cette optique, la priorité est placée sur la production, la diffusion et l'interprétation des informations sur les besoins du client (Hult et al., 2005). En effet, l'adoption de l'orientation du marché pour une entreprise améliore la performance de l'entreprise par rapport à ses concurrents (Jaworski et Kohli, 1993). De ce fait, dans la perspective comportementale et dans l'approche des processus de gestion, pour les ressources immatérielles de la présente recherche, nous adoptons les processus de gestion qui sont présentés dans la gestion de la production, la gestion de la qualité de produit/service, la gestion organisationnelle, la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la gestion du marketing.

Lily Julienti et Hartini (2010) et Coserin et al. (2012) affirment à ce sujet que toutes les ressources sont tout aussi importantes pour déterminer la performance de l'entreprise. Les résultats montrent par ailleurs que les ressources immatérielles sont des déterminants importants pour la réussite de l'entreprise. Xia et al. (2007) argumentent que les ressources de l'entreprise expliquent l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise. Grant (1991) pour sa part soutient également que les ressources internes de

l'entreprise constituent un point beaucoup plus stable pour développer l'entreprise et sont considérées comme principale source de profit.

Barney (1991) a souvent insisté sur la pertinence des ressources internes, en particulier celles de nature immatérielle comme des facteurs déterminants de la compétitivité des entreprises (Hall, 1993). Dans cette perspective, les investissements immatériels jouent un rôle important dans la réalisation d'une position privilégiée sur le marché et assurent la performance de l'entreprise à long terme (Zahra, 1999; Warren, 2000). C'est à partir de ce qui précède que nous avançons notre hypothèse portant sur le cas des pays en développement et particulièrement sur celui de l'Algérie.

Hypothèse 3 : le programme de mise à niveau, présenté dans les variables de ressources matérielles et de ressources immatérielles, a un effet positif sur la performance de l'entreprise: cas de la PME algérienne.

2.5.3 Rôle modérateur des variables de l'environnement contextuel

L'étude de Beracs et Nagy (2010) et l'étude de Mohamad et al. (2011) indiquent que les facteurs environnementaux peuvent avoir un effet modérateur sur la relation entre l'orientation du marché et la performance de l'entreprise. Ces facteurs environnementaux modérateurs sont : la turbulence technologique, l'intensité concurrentielle et la turbulence du marché. L'effet modérateur à son tour amplifie la relation entre les variables de gestion et les indicateurs de la performance.

De même, Lumpkin et Dess (1996), dans leur article intitulé « *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance* » publié dans « *The Academy of Management Review* », considèrent les facteurs environnementaux comme des éléments modérateurs entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de l'entreprise. Ces facteurs environnementaux comprennent : le dynamisme, la munificence, la complexité et les caractéristiques de l'industrie.

Kropp et Zolin (2005), dans leur article basé fondamentalement sur le cadre conceptuel de Lumpkin et Dess (1996), considèrent aussi les facteurs environnementaux comme des facteurs modérateurs entre la volonté de participer à un programme de développement

d'innovation aux États-Unis, appelé communément « *Small Business Innovation Research Program (SBIR)*, et la performance. Selon ce dernier article, les facteurs environnementaux modérateurs sont : la munificence, le dynamisme et la compétitivité. Kumar, Subramanian et Yauger ont étudié également l'effet des facteurs environnementaux en tant que variables modératrices entre l'orientation du marché et les indicateurs de performance dans le secteur hospitalier. Kumar et al. (2011) ont évalué l'effet modérateur de trois variables environnementales, à savoir l'hostilité concurrentielle, la turbulence du marché et le pouvoir d'achat.

En somme, Anand et Ward (2004), dans leur étude, trouvent que la volatilité et l'imprévisibilité de l'environnement ont un effet modérateur positif sur la relation entre la gestion de la mobilité et la flexibilité de la fabrication avec les indicateurs de performance. Ainsi, dans un cadre de PVD et compte tenu de la spécificité du contexte environnemental algérien, les facteurs de l'environnement pourraient modérer la relation entre les ressources matérielles et les ressources immatérielles de la PME mise à niveau, d'un côté, et la variable dépendante performance, de l'autre côté. Nous émettons alors l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : Les variables environnementales présentées dans la munificence, le dynamisme « instabilité » de l'environnement, la compétitivité dans l'environnement et la complexité de l'environnement ont un effet modérateur sur la relation entre les variables du programme de mise à niveau et les variables de la performance: cas de l'Algérie.

a) Munificence de l'environnement

Lumpkin et Dess (1996) définissent la munificence de l'environnement par la disponibilité des ressources rares et critiques et l'abondance des opportunités. Selon Starbuck (1976), Dess et Beard (1984) et Yasai-Ardekani (1989), la munificence de l'environnement se réfère à la mesure de favoriser une croissance soutenue et rapide de l'entreprise. Hofer (1975) quant à lui considère la munificence de la PME comme la variable modératrice la plus importante dans la relation de la stratégie de l'entreprise avec la performance.

La munificence de l'environnement permet aux entreprises de créer plus de ressources organisationnelles rares et critiques, ce qui favorise les entreprises à croître rapidement et de rivaliser avec ses concurrents (Bourgeois, 1980; Dess et Beard, 1984; Grant, 2002). Initialement, les ressources rares et critiques pour les entreprises algériennes posent un problème de disponibilité. En fait, l'objectif du programme de mise à niveau des entreprises dans les PVD est de leur fournir les ressources matérielles et les ressources immatérielles afin de se performer et de s'adapter à un environnement changeant. La vérification empirique de l'hypothèse suivante va nous renseigner et nous pousse à émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4a : La munificence de l'environnement a un effet modérateur positif sur la relation entre les variables du programme de mise à niveau et les variables de la performance: cas de l'Algérie.

b) Dynamisme « instabilité » de l'environnement

La variable dynamisme « instabilité » couvre à la fois le niveau de stabilité-instabilité (capacité d'imprévisibilité) et le niveau de turbulence (volatilité de l'environnement), selon Dess et Beard (1984). Pour Duncan (1972), Miller et Friesen (1983), le Dynamisme « instabilité » se réfère au taux de changement ou à la nature imprévisible des changements environnementaux inhérents au secteur où une entreprise exerce ses activités. Hafsi et Demers (1997) appuient cette définition du fait que l'instabilité, qui renvoie au dynamisme, porte sur la fréquence et l'importance des changements dans l'environnement. Pour Duncan (1972), Jurkovich (1974), Dess et Beard (1984), le dynamisme « instabilité » de l'environnement se réfère au taux de changement environnemental et à l'imprévisibilité de ce changement.

L'environnement dynamique peut éprouver des changements dans les capacités technologiques des entreprises, l'entrée de nouveaux concurrents et les changements de préférences des consommateurs (Boyd, Dess, et Raheed, 1993). Pour le dynamisme « instabilité » de l'environnement dans des conditions d'hyper-compétition, les formes d'avantages concurrentielles sont de courte durée (D'Aveni, 1994). Cette condition pourrait nuire à la capacité de mise à niveau des PME algériennes. Cependant, les PME peuvent réussir dans des environnements dynamiques en développant des technologies de

pointe et en utilisant leur flexibilité à introduire rapidement de nouveaux produits (Zahra et Bogner, 1999; Lumpkin et Dess, 2001; Wiklund et Shepherd, 2005). Dans des environnements relativement stables, les entreprises devront se concentrer davantage sur des innovations de processus progressifs plutôt que des innovations de produits radicaux (Schroeder, 1990). Ainsi, Bierly et Daly (2007) soutiennent que le dynamisme « instabilité » peut présenter des opportunités pour les petits concurrents, c'est-à-dire pour les petites et moyennes entreprises.

Dans la présentation des stratégies d'adaptation dans le précédent chapitre, nous nous attendons également à des entreprises qui suivent une stratégie d'exploration « prospecteur » de se concentrer sur le développement de nouvelles connaissances pour être plus efficaces dans des environnements dynamiques (Bierly et Daly, 2007). Ainsi, la stratégie défenseur est plus efficace dans un environnement stable que dans un environnement dynamique. Cependant, le dynamisme « instabilité » de l'environnement ne touche pas uniquement l'environnement professionnel, mais il s'étend vers l'environnement réglementaire, socioculturel, politique et économique d'une façon plus globale. Suite aux avantages de dynamisme « instabilité » environnemental, nous faisons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4b : Le dynamisme « instabilité » de l'environnement a un effet modérateur négatif sur la relation entre les variables du programme de mise à niveau et les variables de la performance : cas de l'Algérie.

c) Compétitivité dans l'environnement

Hafsi et Demers (1997) signalent que l'intensification de la rivalité fait référence au niveau de la disponibilité des ressources dans l'environnement et à l'attrait du secteur industriel. La compétitivité implique que l'entreprise a une capacité de gestion pour répondre aux pressions de l'environnement avec des solutions de meilleures pratiques (Gabel et Sinclair-Desgagné, 1998; Sinclair-Desgagné, 1999 ; Kuo et al., 2013). En outre, la compétitivité de l'entreprise peut être définie en amont ou en aval de l'activité économique (Jacobson et Andreosso-O'Callaghan, 1996). De même, la concurrence est définie du côté des intrants en ressources matérielles et en ressources immatérielles par

l'allocation en capital physique et humain afin de donner un avantage compétitif à l'entreprise, selon Hitchens et al. (2003).

Pour la compétitivité dans un contexte de PME, Covin et Slevin (1995) suggèrent que le repositionnement continu est nécessaire pour les PME afin d'anticiper et de répondre aux actions des concurrents. Malecki et Tootle (1996) font référence au rôle joué par les ressources immatérielles sur la compétitivité, entre autres les réseaux formels et informels de la PME. Ces études suggèrent une interaction entre l'entreprise et toutes ses dimensions contextuelles. Les PME ne doivent pas subir les effets de l'évolution de l'environnement, mais elles peuvent aussi travailler activement leur environnement. Dans notre étude qui porte sur la mise à niveau des PME dans un environnement hautement compétitif, nous émettons la prochaine hypothèse:

Hypothèse 4c : La compétitivité dans l'environnement a un effet modérateur négatif sur la relation entre les variables du programme de mise à niveau et les variables de la performance : cas de l'Algérie.

d) Complexité de l'environnement

La variable complexité de l'environnement est composée d'homogénéité-hétérogénéité et de la concentration-dispersion, et ce d'une manière absolue, d'après Dess et Beard (1984). Pour Child (1972), Aldrich (1979), Wiesema et Bantel (1993) et Palmer et Wiseman (1999), la complexité de l'environnement se rapporte à la gamme, la variété et l'hétérogénéité des facteurs environnementaux impliqués dans la décision stratégique prise par l'entrepreneur. Hafsi et Demers (1997) quant à eux affirment que la complexité de l'environnement renvoie à la diversité et à l'interdépendance entre les différents éléments de l'environnement. Ils ajoutent que la complexité est un stimulus au changement organisationnel, entre autres l'adaptation. Elle comprend la taille du réseau d'associés, d'interlocuteurs et de concurrents. Elle englobe aussi le degré d'interdépendance en termes d'hétérogénéité tout en touchant la taille, la culture, le domaine d'activités, etc.

Pour Sharman et Dean (1991), bien que la complexité soit un élément clé de l'environnement, elle comprend d'autres éléments comme la complexité technique, la

diversité et la complexité du produit. En somme, la complexité implique la connaissance complexe et la compréhension nécessaires pour réussir en affaires. Apparemment, le contexte environnemental de l'entreprise algérienne serait complexe, en tenant compte de l'hétérogénéité qui régit le climat d'affaires, d'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4d : La complexité de l'environnement a un effet modérateur négatif sur la relation entre les variables du programme de mise à niveau et les variables de la performance : cas de l'Algérie.

Dans la Figure 3.1, nous présentons graphiquement le modèle théorique de l'étude. Il résume les variables incluses dans la recherche et les liens entre les diverses dimensions.

2.5.4 Représentation graphique du modèle théorique de la recherche

Ce modèle théorique est issu d'un cadre théorique qui a utilisé trois fondements théoriques: les théories de la contingence, la théorie de dépendance à l'égard des ressources et la théorie néo-institutionnelle des organisations. Ces théories sont employées dans un contexte de pays en développement. Les théories traitent l'entreprise, l'entrepreneur et le contexte environnemental. Elles considèrent l'environnement comme un facteur prépondérant dans la mise à niveau de l'entreprise à son environnement.

Dans l'adaptation de l'environnement, ces entreprises ont bénéficié d'un programme de mise à niveau. Ce programme vise à adapter l'entreprise et à améliorer sa performance. Alors, notre recherche ambitionne à faire une analyse de performance spécifiquement aux entreprises mises à niveau dans un environnement ouvert et intense. L'étude cherche donc à savoir si les variables de mise à niveau ont un impact sur la performance. Des hypothèses ont été développées. Pour le contexte environnemental qui joue un rôle prépondérant, nous cherchons à savoir si les variables de l'environnement ont un effet modérateur entre la relation qui relie les variables de mise à niveau et les items de la performance de l'entreprise spécifiquement algérienne. Le modèle théorique de l'étude est présenté à la Figure 2.7.

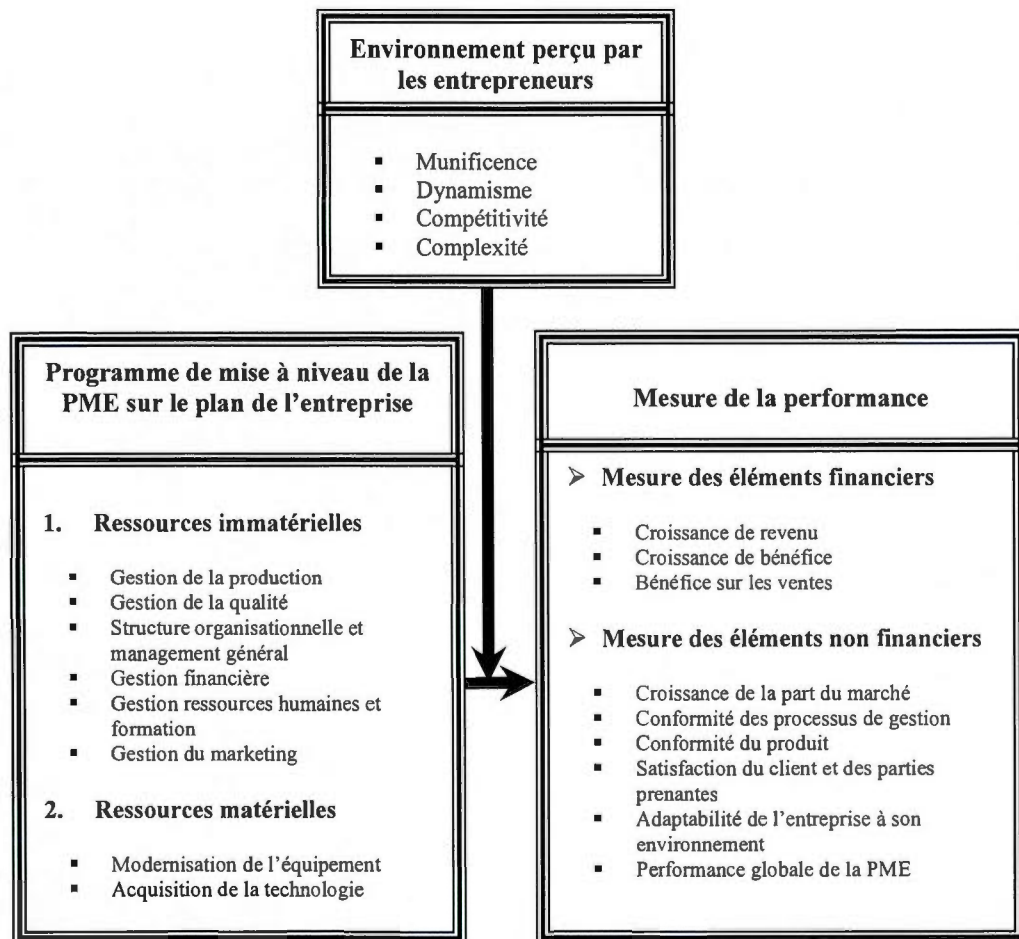


Figure 2.7: Représentation graphique du modèle théorique de la recherche.

2.6 Conclusion partielle

La mondialisation a ouvert aux PME des perspectives inédites et a créé sur le plan international un nouvel environnement ouvert et intense qui s'impose aux PME dans les pays en développement. Ces PME sont contraintes de s'adapter à ces contingences environnementales. Par ailleurs, par la mise en œuvre des programmes de mise à niveau, les PME s'efforcent de changer leurs comportements face à ces environnements ardues afin de créer ou de renforcer des avantages concurrentiels leur assurant un niveau de performance satisfaisant (OCDE, 2004). La prise de décision de s'engager dans un programme d'adaptation est motivée par la volonté de s'opposer à une décadence des résultats de performance de la PME, qui sont susceptibles de remettre en cause la pertinence des options stratégiques actuellement mises en œuvre.

Toutefois, il ne faut pas se faire d'illusions, l'adaptation n'est pas l'apanage des entreprises en difficultés, mais des entreprises prospères et performantes adhèrent aussi volontairement à un programme de mise à niveau afin de consolider leurs positions sur le marché. Cependant, une capacité insuffisante d'adaptation, dans un environnement évolutif et sélectif, peut conduire à la mort des entreprises (Hannan et Freeman, 1984). En tout état de cause, l'adaptation est généralement un processus difficile, long et incertain. La réussite n'est pas toujours au bout du chemin et le chemin ne mène pas nécessairement là où on l'avait attendu. Dans ce sens, il apparaît clairement que la capacité d'adaptation des entreprises se trouve limitée par de nombreux facteurs, qui relèvent principalement de la nature sociale de la firme en termes de résistance au changement et du jeu des mécanismes cognitifs de l'entrepreneur impliqué, et ce dans sa perception envers l'environnement. En outre, selon Moati (2002), à ces facteurs s'ajoutent des obstacles aux changements plus objectifs de nature économique, commerciale ou financière.

D'autre part, les variables clés les plus essentielles expliquant l'adaptation sont les entrepreneurs avec leur conception cognitive et le milieu extérieur favorable à l'adaptation. Ceux-ci renforcent l'importance du rôle de l'adaptabilité à la réussite entrepreneuriale. La tendance à s'adapter au fil du temps est associée positivement à la performance avec des taux de croissance, des ventes ou des profits par rapport à son

principal concurrent (Dogson, 1993). L'un des éléments essentiels de cette conclusion est que l'adaptation aurait des implications sur la performance dans les petites et moyennes entreprises. De ce fait, nous avons développé un modèle théorique qui regroupe les variables de la performance, les variables du programme de mise à niveau ou d'adaptation et les variables de l'environnement contextuel immédiat à l'entreprise.

En fait, dans notre cadre théorique, nous avons développé un modèle théorique, présenté à la Figure 2.7. Ce modèle s'appuie principalement sur la vérification de quatre hypothèses. Les deux premières hypothèses cherchent à vérifier si le programme de mise à niveau améliore la performance de l'entreprise. La première hypothèse cherche à découvrir si le programme de mise à niveau améliore la performance de la PME algérienne. Pour ce faire, nous mesurons la performance de l'entreprise en question avant et après l'implantation du programme de mise à niveau. Nous comparons alors ces deux mesures afin de décider la performance prépondérante avant ou après les activités de mise à niveau.

Dans la deuxième hypothèse, nous voudrions savoir si les PME algériennes mises à niveau sont plus performantes que celles qui ne le sont pas. Pour ce faire, nous comparons deux groupes d'entreprises issus de la même population, groupe de PME mises à niveau et groupe de PME non mises à niveau. Le traitement des données, une fois fait, va déterminer le groupe prépondérant.

Pour la troisième hypothèse, nous décelons les facteurs de succès qui ont un impact positif sur la performance de l'entreprise. La quatrième hypothèse va nous renseigner si les variables de l'environnement ont un effet modérateur négatif. Ces variables sont présentées dans : la munificence de l'environnement, le dynamisme « instabilité » de l'environnement, la compétitivité dans l'environnement et la complexité de l'environnement.

En fait, l'étude porte sur le contexte de PVD. Par ailleurs, nous avons levé le cas de l'Algérie en tant que cas pratique.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous exposons, dans le prochain chapitre consacré au cadre méthodologique, la démarche (méthodologie) à suivre. La vérification effective de nos quatre hypothèses sera faite dans le chapitre analyse statistique de données collectées.

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

3.1 Introduction

Pour aborder la problématique susmentionnée et pour vérifier nos quatre hypothèses, nous allons procéder à une stratégie de recherche empirique déductive basée sur les résultats du terrain. La recherche s'appuie sur une méthode quantitative par la réalisation d'une enquête sur le terrain avec l'administration d'un questionnaire quantitatif et la réalisation de quelques entrevues (Thièrtart et al., 1999). Les entrevues nous permettront de comprendre profondément la réalité des PME mises à niveau qui ont réussi à survivre dans un contexte défavorable. L'administration de ces entrevues est juste pour comprendre la dynamique de mise à niveau, il ne s'agit pas d'une triangulation entre le quantitatif et le qualitatif. Enfin, une fois l'étude achevée, nous proposerons des solutions stratégiques adaptées afin de stimuler la réalité entrepreneuriale dans les PVD, spécialement en Algérie. Cette méthodologie de recherche prend un cadre de contexte de PVD, mais pour illustrer elle est appliquée sur le cas de l'Algérie. Le contexte de pays en développement se schématise dans le choix des échelles de mesure pour la composition de notre questionnaire théorique. Nous avons essayé le plus possible de choisir des échelles de mesure portant sur des études empiriques faites dans un contexte de PVD.

Ce chapitre comprend 8 rubriques méthodologiques. Il commence par la présente introduction et se termine par une petite conclusion synthétique. Nous y développons également l'outil de notre recherche, le questionnaire. Nous détaillons dans cette même partie du travail la population de l'étude et les spécificités de chaque échantillon utilisé, les démarches relatives au déroulement de l'enquête, avec la présentation du calendrier et l'échéancier concret de l'étude. Nous présentons aussi la collecte effective de données sur le terrain et nous terminons avec la sélection de nos deux échantillons issus de l'activité de collecte des données. Nous exposons par ailleurs l'objet et le niveau d'analyses, les procédures et techniques statistiques d'analyse des données, les considérations d'ordre éthique et enfin les difficultés rencontrées lors de l'administration de notre enquête.

3.2 Outil de la recherche

L'objectif de la présente recherche est, d'une part, de mettre en évidence les liens qui existent entre les variables indépendantes de ressources immatérielles et de ressources matérielles avec la performance. Il s'agit, d'autre part, de faire les liens qui existent entre les variables modératrices, les variables indépendantes et la performance. Le choix de notre outil de recherche est, de ce fait, un questionnaire quantitatif.

Pourquoi choisissons-nous la collecte de données par questionnaire ?

Selon Roussel et Wacheux (2005), la collecte de données par questionnaire présente des avantages et des limites. Le questionnaire apparaît comme un mode des plus efficaces de collecte de données. Il offre également la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure. Il permet aussi de préserver l'anonymat des sources de données.

La collecte de données par questionnaire présente néanmoins certaines limites. Elle n'est pas flexible, dans la mesure où lorsque la phase d'administration est engagée, il n'est plus possible de revenir en arrière, surtout pour l'envoi du questionnaire par voie postale. De plus, le chercheur ne peut plus pallier à une insuffisance de la donnée collectée ou à une erreur de la mesure.

Nous observons par ailleurs que les chercheurs ne parviennent pas à se mettre d'accord sur la longueur idéale d'un questionnaire postal ou via internet. En toute logique, les répondants sont plus réticents à répondre à un long questionnaire leur demandant plus de temps de travail. Certains spécialistes proposent de ne pas dépasser dix pages alors que d'autres estiment qu'il faut s'arrêter à quatre pages.

3.2.1 Élaboration du questionnaire

Dans l'élaboration de notre questionnaire, nous passons à travers la définition opérationnelle des variables et des échelles de mesure, la détermination de ces échelles et enfin la composition du questionnaire en quatre sections.

3.2.1.2 Définition opérationnelle des variables et des échelles de mesure

La définition opérationnelle des variables se caractérise par la définition des échelles de mesure de chaque variable latente. Les variables observables ou les items seront repérés dans des échelles de mesure validées par des études empiriques. Cette logique suit la configuration qui est décrite dans le Tableau 3.1. Nous identifions les échelles de mesure de chaque construit, le nom de l'échelle de mesure, le nombre d'items pour chaque échelle et n'oublions pas de mentionner la grandeur de fiabilité de chaque échelle de mesure. Cette dernière est mesurée par le coefficient α de Cronbach. Il détermine les échelles de mesure acceptable, fortement acceptable ou non acceptable selon une grille qui est présentée au Tableau 4.1. Nous veillons le plus possible sur le choix de cette fiabilité dans une mention acceptable ou bonne.

Tableau 3.1 : Modèle pour échelles de mesure pour l'élaboration du questionnaire

Construits	Nom de l'échelle de mesure	Auteurs	Nombre d'items	Fiabilité : α de Cronbach
Caractéristiques de l'entreprise et de l'entrepreneur				
Performance				
Variables du programme d'adaptation de la PME				
Environnement contextuel				

Si le α de Cronbach de l'échelle de mesure est $0,70 \leq \alpha \leq 0,80$: acceptable, si $0,80 \leq \alpha \leq 0,90$: l'échelle de mesure est très bon, et si $\alpha > 0,90$ raccourcir l'échelle de mesure

3.2.1.3 Échelles de mesure pour l'élaboration du questionnaire

Le questionnaire est composé de questions quantifiées préparées à partir des items. Ces items déterminent les échelles de mesure qui seront regroupées dans des facteurs ou dans des construits. Le questionnaire vise la quantification de ces échelles de mesure. Elles seront quantifiées sur une échelle continue de Likert de 7 points.

En fait, les caractéristiques de l'entreprise et de l'entrepreneur sont mesurées sur une échelle nominale ou ordinale. Cependant, pour les échelles qui mesurent les construits des ressources matérielles et des ressources immatérielles du programme de mise à niveau et le construit performance, elles sont choisies selon les conditions du Tableau 3.1 et elles sont mesurées sur une échelle continue de Likert de 7 points.

Toutefois, pour les échelles qui mesurent les construits de l'environnement contextuel, nous avons utilisé les échelles de mesure qui sont pré-préparées tel que le mentionne l'ouvrage de Hafsi et Demers (1997), tout en faisant la jonction avec des échelles qui sont déjà validées par des études empiriques. Elles sont aussi mesurées sur une échelle continue de Likert de 7 points.

L'Annexe E regroupe toutes les échelles de mesure employées dans notre questionnaire incluant les caractéristiques générales de l'entreprise et de l'entrepreneur, les construits des ressources immatérielles, les construits de ressources matérielles, les construits de l'environnement contextuel et le construit de mesure de la performance de l'entreprise.

3.2.1.4 Composition du questionnaire

Compte tenu du fait que nous voulons, à travers cette recherche, mettre en évidence les liens qui existent entre les variables indépendantes de notre cadre conceptuel et la performance de l'entreprise, nous avons construit un questionnaire théorique pour quantifier la mesure de chacune de nos variables. Ce questionnaire, qui est en Annexe F, commence par une lettre d'accompagnement afin de rassurer le répondant que cette recherche est académique. Nous y expliquons les objectifs de cette étude.

Le questionnaire est composé de quatre sections. La première section est réservée aux caractéristiques de l'entreprise et aux caractéristiques de l'entrepreneur et la deuxième section est consacrée aux questions mesurant la performance de l'entreprise. La troisième section est, quant à elle, divisée en deux sous-sections. La première sous-section mesure les ressources immatérielles, et la deuxième sous-section mesure les ressources matérielles. La quatrième section est réservée aux variables modératrices de l'environnement contextuel. Ce questionnaire théorique sera sujet à une purification dans le chapitre analyse statistique des données empiriques.

3.2.1.5 Devis méthodologique pour la validation du questionnaire

À la lumière de Roussel et Wacheux (2005) et Thiétart (1999), le devis méthodologique pour valider notre questionnaire s'est déroulé en trois étapes.

A. Première étape : validité du contenu

Une fois le questionnaire rédigé, il est soumis à une analyse de contenu par les membres de notre comité d'encadrement, en premier lieu. En deuxième lieu, le questionnaire vérifié par le comité d'encadrement est envoyé aux membres du panel d'experts. Ce dernier est composé d'experts avec des compétences requises dans les domaines du management international et de l'entrepreneuriat, soit des académiciens, afin de vérifier le contenu de ce questionnaire théoriquement.

En troisième lieu, le questionnaire vérifié par les académiciens est une fois de plus soumis à un panel d'experts, qui, cette fois, sont des praticiens, des consultants en mise à niveau des entreprises, principalement des cadres du ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement en Algérie, des consultants de l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » à Alger, mais aussi des cadres de quelques bureaux de consulting privé en Algérie.

B. Deuxième étape : validité de construit « test pilote »

Une fois le contenu du questionnaire validé par le panel d'experts, il est soumis à un test pilote sur un petit échantillon de 60 entreprises algériennes, et ce pour finaliser la validité de construit. Ce petit échantillon est constitué par des PME algériennes qui ont bénéficié d'un programme de mise à niveau. Après la compilation des données sur le logiciel statistique SPSS, nous avons fait le premier test touchant la conception des dimensions du questionnaire et nous avons testé les différents coefficients statistiques, par exemple le coefficient alpha de Cronbach et l'analyse factorielle. Cette étape nous a permis également de voir la compréhension de nos répondants aux différents items de notre questionnaire.

C. Troisième étape : administration du sondage

Cette étape est consacrée à la collecte des données par l'administration de notre questionnaire. Elle est faite par internet, par télécopieur et par du porte à porte auprès des directeurs des zones industrielles de quelques provinces algériennes. Mais la plus grande partie de cette collecte est faite via l'internet. L'échantillon final est constitué par des PME qui ont réalisé des activités du programme de mise à niveau et autres PME qui sont non mises à niveau. Ce questionnaire sera purifié dans le prochain chapitre d'analyse statistique de données collectées.

3.3 Population de l'étude et échantillons

Cette rubrique se focalise sur la présentation du terrain de l'étude et de la construction des échantillons. En fait, l'enquête s'est déroulée sur le territoire algérien en hiver 2013 et s'est prolongée jusqu'au mois de juin de la même année. De toute la population des PME en Algérie, qui compte environ 700 000 PME en juin 2013, notre étude s'est intéressée à deux échantillons. Il s'agit d'un échantillon de PME mises à niveau et d'un échantillon de PME non mises à niveau. Subséquemment, nous présentons les spécificités de chaque échantillon. Nous les appellerons désormais premier échantillon et deuxième échantillon.

3.3.1 Premier échantillon

Cet échantillon est déjà défini préalablement. Il couvre les PME algériennes qui ont bénéficié d'un programme de mise à niveau initié par l'un des trois programmes, soit :

- Premier programme : 1999-2004

Le premier programme pilote est réalisé par le Ministère de l'Industrie d'Algérie avec l'assistance de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI). Ce programme, dont la liste est en notre possession, touche quelques 325 PME/PMI. Le programme s'est étalé sur une période de cinq ans, allant de 1999-2004.

- Deuxième programme : 2005-2007 et 2008-....

Dans ce deuxième programme, la première tranche MEDA1 est réalisée à la clé. Ce programme est effectué par la commission européenne pour le développement de la PME « EDPME ». Le programme MEDA1 a mis à niveau quelques 445 PME/PMI et il a été clôturé à la fin du mois de décembre 2007. Le MEDA2, ciblant quelques 580 PME/PMI, est en cours de réalisation et a débuté en mai 2008.

- Troisième programme : 2010-2014

Ce programme est affilié à l'Agence Nationale de Développement de la PME algérienne « ANDPME ». C'est un programme national ambitieux qui souhaite mettre à niveau quelques 20 000 PME. Le programme couvre la période 2010-2014. Le budget alloué à ce programme est de 5 milliards \$ US. À ce jour, plus de 1300 PME ont été mises à niveau, selon un cadre de l'ANDPME.

Selon ces trois programmes, les critères de choix des PME adhérentes sont rigoureux. Ceux-ci retiennent les PME en état de croissance n'ayant pas de difficultés financières et en activité depuis trois ans. Ainsi, notre premier échantillon ressemble à un échantillon stratifié. Nous avons mentionné dans la phrase précédente les strates ou les critères de choix des PME mises à niveau. En fait, durant notre séjour de deux semaines en stage pratique au sein des deux ministères de la PME et de l'industrie à Alger en été 2008 et en été 2011 et durant notre séjour en hiver 2013 au ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement pour mener l'enquête, nous avons pu accéder à la documentation nécessaire et à la majorité des listes des PME adhérentes à ces trois programmes de mises à niveau. Quant à la taille globale de notre échantillon, au jour de l'enquête, elle tourne approximativement autour de 1540 PME.

3.3.2 Deuxième échantillon

Cet échantillon, initialement aléatoire, regroupe les PME qui ne sont pas mises à niveau par l'un de ces trois programmes. Au début, l'échantillon est aux alentours de 14 000 PME inscrites dans l'annuaire des entreprises algériennes de la compagnie Kompass internationale, filiale Algérie. De même, la direction générale des petites et moyennes

entreprises au niveau du ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement « MIPMEPI » possède des annuaires d'entreprises soi-disant mis à jour.

En outre, cet échantillon des PME non mises à niveau nous permettra par la suite de comparer la performance des PME déjà mises à niveau relativement aux PME non mises à niveau. L'échantillon nous permettra également de saisir le pouvoir de discrimination entre les PME mises à niveau par rapport aux PME non mises à niveau. Par la suite, nous jugerons l'effet réel des programmes de mises à niveau sur la performance de la PME en général.

3.4 Déroulement de l'enquête

Le plan de déroulement de l'enquête se présente sur deux grands axes. Dans le premier axe, nous présentons notre démarche pour la collecte des données, et ce pour chaque échantillon. Dans le deuxième axe, nous présentons le calendrier des activités sur le terrain. Ce calendrier montre bien l'échéancier et la durée allouée à chaque étape. Ainsi, la durée nominale estimée pour l'administration du questionnaire sera initialement sur 130 jours.

3.4.1 Démarche de la collecte de données pour les deux échantillons

La première démarche que nous avons effectuée concerne la conception de notre questionnaire, présenté dans l'Annexe F, sur le Web. Ce questionnaire électronique est hébergé par le serveur de SurveyMonkey. Des démarches ont été réalisées, dans la mesure du possible, pour chacun de nos deux échantillons. En fait, dans notre démarche de collecte de données, le grand contributeur dans l'administration du sondage est principalement la compagnie Kompass Internationale, filiale Algérie. C'est une compagnie à but lucratif dédiée au service de l'entreprise algérienne. Elle offre plusieurs services, parmi lesquels l'élaboration des annuaires, le réseautage interentreprises, le consulting et l'administration des sondages. La principale cueillette de données est faite par opération e-mailing. Cette dernière consiste à utiliser la base de données et les serveurs informatiques de la compagnie Kompass dans l'envoi des courriels aux entreprises algériennes inscrites dans sa base de données.

3.4.1.1 Démarche de la collecte de données pour le premier échantillon

Dans cet échantillon, il s'agit d'entreprises mises à niveau. Nous rappelons que pour la collecte des données, nous avons retenu les entreprises mises à niveau par les trois programmes précités. Ce premier échantillon couvre en tout quelques 1 500 PME.

En fait, le premier programme a une liste comptant 325 PME/PMI mises à niveau. La liste de ce programme a été obtenue auprès du ministère de l'Industrie de la PME et de la Promotion de l'Investissement. La liste des PME mises à niveau par le programme MEDA1 a été livrée par l'ANDPME. Une liste des PME mises à niveau par le programme national a été offerte également par l'ANDPME. En outre, une liste comptant plus de 600 PME a été octroyée par un bureau privé de consulting et d'étude économique. Cette dernière liste couvre une partie de PME mises à niveau par le programme MEDA2 et une partie de PME mises à niveau par le programme national de l'ANDPME. En outre, nous avons utilisé plusieurs méthodes pour contacter ces PME. Elles sont divisées en trois démarches.

Premièrement, pour les entreprises ayant dans leurs données démographiques une adresse courriel, l'envoi du questionnaire a été effectué par courriel avec une lettre d'invitation pour répondre à notre sondage. Dans cette lettre se trouve un lien Web « URL » permettant l'accès à notre questionnaire électronique (voir Annexe G.)

Deuxièmement, pour les PME qui n'ont pas d'adresse courriel, nous avons utilisé deux procédures. Les PME qui ont dans leurs données démographiques un numéro de télécopieur, l'envoi a été fait par télécopieur. Les PME qui n'ont pas dans leurs données démographiques ni de numéro de télécopieur ni de courriel, l'envoi postal du questionnaire a été fait par la poste adressé au siège social de l'entreprise. Pour l'envoi postal, nous avons ajouté le lien Web « URL » dans la lettre d'accompagnement afin de donner la possibilité au répondant de répondre sur le Web.

Troisièmement, pour minimiser les coûts d'envoi du questionnaire par la poste, nous avons procédé à une démarche dite économique. Cette démarche consiste à envoyer plus de questionnaires par courriel, dans la mesure du possible. La démarche est la suivante : dans les trois listes, l'entreprise qui n'a pas de courriel dans les données démographiques

a sûrement un numéro de téléphone, une adresse civique ou un nom d'entreprise. Nous avons procédé premièrement à la recherche sur internet pour voir si elle possède un site Web. Si c'est le cas, il sera facile de la contacter par courriel. Le cas échéant, nous avons utilisé son numéro de téléphone afin de la contacter pour se procurer son adresse courriel.

Ainsi, après le premier envoi, nous avons effectué deux rappels pour tous les moyens utilisés dans ces démarches. Le premier rappel a été fait après la septième semaine et le deuxième rappel a été fait dans la quatorzième semaine du début du premier envoi de notre questionnaire. Comme nous ne savons pas qui a répondu au questionnaire, l'envoi du message de rappel sera pour tout l'échantillon. Notons que les travaux de bureau ont été confiés à un secrétaire embauché pour une durée déterminée.

3.4.1.2 Démarche de la collecte de données pour le deuxième échantillon

Le deuxième échantillon est choisi sur toute la population (l'ensemble) des entreprises algériennes. Cet échantillon est aléatoire. En fait, dans notre cas, un échantillon aléatoire possède un pouvoir explicatif meilleur qu'un échantillon stratifié. Cet échantillon est choisi selon trois méthodes (Thièrtart et al., 1999).

Première méthode : l'échantillon est choisi de la base de données de la compagnie Kompass International, filiale Algérie. Cette compagnie détient dans sa base de données quelques 14 000 courriels, principalement des courriels des directeurs d'entreprises et des directeurs commerciaux.

Deuxième méthode : la constitution d'une liste des entreprises tirées principalement des annuaires d'entreprises. Cette liste englobe uniquement des courriels d'entreprises. Le département ministériel possède ces annuaires qui sont : l'annuaire des PME de secteurs des matériaux de construction, l'annuaire des PME du secteur de l'agroalimentaire, annuaire des entreprises du secteur de l'énergie et mines, l'annuaire des entreprises du secteur de l'industrie de matériaux de construction et l'annuaire des entreprises du secteur du service et du commerce.

Troisième méthode : nous avons organisé des visites à des institutions liées au monde de l'entreprise. Ces institutions sont par exemple : les associations professionnelles du

secteur de l'entreprise, les pépinières et incubateurs des entreprises et les directions de zones industrielles de quelques provinces algériennes. Nous signalons que chaque visite à une institution étant liée au monde de l'entreprise, nous avons donné des questionnaires format papier incluant également le lien Web « URL » de notre sondage pour faciliter aux adhérents de ces associations professionnelles d'y répondre sur place. Nous avons fait aussi des visites aux directeurs des zones industrielles de quelques provinces afin de sensibiliser les entreprises à y répondre. Notre rôle était d'assurer un suivi rigoureux auprès des institutions contactées. Nous avons à la fin récupéré nos questionnaires remplis.

3.4.2 Calendrier de déroulement des activités de l'enquête sur le terrain

L'échéancier de déroulement de l'enquête sur le terrain est accompli en huit (8) étapes et est étalée sur 130 jours, soit 4 mois et 10 jours calendaires (voir le Tableau 3.2).

Tableau 3.2 : Calendrier approximatif des activités sur le terrain

Étape	Échéancier	Démarches
1	Semaine	<ul style="list-style-type: none"> Une fois le questionnaire validé, nous l'avons conçu sur le Web. Ce questionnaire a été hébergé par les serveurs de <i>Survey Monkey</i>. Pour ce serveur, l'abonnement a été fait pour une année.
2	Trois semaines	<ul style="list-style-type: none"> Consultation de l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » pour faire un état de la situation Consultation des cadres de la direction de la PME au sein du ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement pour aussi faire état de la situation. Rapprochement aux universitaires et aux dirigeants des PME dans la capitale Alger et d'autres provinces pour évaluation du questionnaire
3	Deux semaines	<ul style="list-style-type: none"> Identification de la population d'étude, choix de l'échantillon et préparation des listes des entreprises à contacter
4	Trois semaines	<ul style="list-style-type: none"> Envoi du questionnaire par courriel, par fax, par poste aux entreprises choisies et visites à quelques institutions liées au monde de l'entreprise en Algérie
5	Deux semaines	<ul style="list-style-type: none"> Faire un pré-test sur un petit échantillon des PME mises à niveau et correction du questionnaire après vérification des résultats statistiques et à la fin rédaction du rapport de la purification du questionnaire
6	Deux semaines	<ul style="list-style-type: none"> Premier rappel Envoi du questionnaire par courriel, par fax et par la poste Suivi du questionnaire par rappel de courriel et par téléphone
7	Deux semaines	<ul style="list-style-type: none"> Administration de quelques entrevues avec quelques entreprises potentielles et compilation de données qualitatives supplémentaires
8	Dans trois semaines	<ul style="list-style-type: none"> Deuxième rappel à toute notre base de données dans des périodes distantes

3.5 Collecte effective de données sur le terrain de recherche

En résumé, la collecte de données a été faite principalement par questionnaire. Ce dernier a été conçu sur un site Web hébergé par le serveur de SurveyMonkey. Cette collecte a utilisé l'envoi du lien Web par courriel, par télécopieur et par voie postale. Pour répondre à notre sondage, la cueillette des données a été effectuée également par le dépôt d'une

lettre d'invitation contenant le lien Web dans quelques institutions professionnelles liées au monde de l'entreprise et des directions générales de quelques zones industrielles dans certaines provinces algériennes. De même, nous avons procédé au dépôt de cette lettre dans les bureaux de quelques associations professionnelles liées au monde entrepreneurial en Algérie.

Le questionnaire, qui est déjà développé, vise la quantification de chacune des variables du cadre théorique sur une échelle de Likert de 7 points. Ce questionnaire est accompagné par une lettre explicative afin de rassurer les entrepreneurs sur le fait que cette étude ne fera l'objet que d'une recherche académique. La lettre comprend brièvement les renseignements nécessaires comme les objectifs de la recherche, l'assurance de la confidentialité, le respect de l'anonymat des répondants, l'origine de la recherche et les personnes ressources à contacter.

En fait, Kompass filiale Algérie possède quelques 14 000 courriels, essentiellement des courriels des directeurs d'entreprises et des directeurs commerciaux. Dans notre cas, nous avons sélectionné 8 360 courriels appartenant principalement aux directeurs d'entreprises. Ainsi, notre population comprend 8 360 entreprises sélectionnées par Kompass et 1 540 entreprises bénéficiaires d'un programme de mise à niveau. Nous avons pareillement constitué une liste de 1 420 courriels des entreprises potentielles. Cette dernière liste est préparée surtout à partir des différents annuaires d'entreprises provenant du Ministre de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement à Alger. Pour les listes des PME bénéficiaires d'un programme de mise à niveau, une partie est livrée par ce Ministère, une autre partie est livrée par son Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » à Alger et une dernière partie est livrée par un bureau de *consulting* privé.

L'envoi de la lettre d'invitation par la compagnie Kompass, pour répondre à notre sondage, a été fait à trois reprises. Pour l'opération *e-mailing*, il y a eu un premier envoi de la lettre d'invitation par courriel et deux rappels dans des périodes différentes et distantes. Cependant, la lettre d'invitation a été envoyée uniquement à deux reprises pour l'envoi par télécopieur et à une seule fois pour l'envoi du questionnaire par la poste.

Finalement, notre population, visée par l'envoi du lien Web contenant le questionnaire électronique, dépasse les 11 320 entreprises. Dans une deuxième phase, les entreprises qui ont répondu à notre questionnaire sont 1 014 entreprises, soit un taux de réponse de 11,16%. Dans la première phase, nous avons collecté 349 entreprises répondantes. Par ces 349 réponses, nous avons effectué la purification du questionnaire. Ce dernier questionnaire purifié a été utilisé pour la collecte effective des données dans la deuxième phase. À la fin de la première phase, le site Web de sondage a été réinitialisé afin de commencer la collecte de données par un questionnaire bien purifié.

Le profil des entreprises répondantes est présenté dans le résultat des statistiques descriptives sur les informations sociodémographiques de l'entreprise et de l'entrepreneur dans l'Annexe H. Il est photographié à partir de notre site Web sur *SurveyMonkey*. Le lien Web est le suivant : <https://www.surveymonkey.com/s/entreprise-algerie>.

D'autre part, nous avons jugé que la langue appropriée pour la collecte des données soit le français. Cela se justifie par le fait que la majorité des systèmes d'information des entreprises algériennes utilise la langue française comme langue de communication.

Ainsi, la population touchée par la collecte de données est composée par des entreprises algériennes, tout en s'adressant aux entrepreneurs ou aux dirigeants d'entreprises. Notre échantillon touche géographiquement toute l'Algérie dans ses quatre points cardinaux et tous les secteurs d'activités afin de maximiser la variance. Bien que l'étude se concentre sur les PME, nous avons encore ajouté les grandes entreprises. Nous avons cependant exclu les grandes entreprises dans la sélection de nos deux échantillons.

3.6 Purification du questionnaire

Les données ont été collectées dans la première phase avec l'échantillon de 349 entreprises répondantes. L'épuration de cet échantillon de données manquantes a débouché à un échantillon de 169 entreprises sans aucune donnée manquante. Sur ce dernier échantillon, nous allons faire une purification de notre questionnaire. La purification s'inscrit dans une approche de réduction des items de questionnaire et de retenir les items qui sont stables et captent le maximum de variance. Les conditions de purification seront rigoureuses afin de garder les items qui ont une charge factorielle

supérieure à 0,50 et les échelles de mesure qui ont un Alpha de Cronbach supérieur à 0,70. La procédure de purification se sera sur deux étapes. Dans la première étape, nous utilisons l'Analyse Factorielle Exploratoire « AFE ». Dans la deuxième étape, nous allons utiliser l'analyse de la cohérence interne par l'Alpha de Cronbach.

3.7 Représentativité de l'échantillon d'étude sur toute la population du secteur des PME algérien

Pour la représentativité de l'échantillon d'étude sur toute la population du secteur des PME algérien, il s'agit de comparer la représentation de notre échantillon global de 1014 PME répondantes avec toute la population. Les données statistiques de toute la population du secteur des PME algériennes sont tirées du bulletin d'information statistique des PME 2012 MIPMEPI (2012). Les données statistiques de l'échantillon de notre étude sont tirées de l'Annexe H. Cette annexe présente les statistiques descriptives sur la section informations générales sur l'entreprise et sur l'entrepreneur.

Cette comparaison touche principalement le secteur d'activité, le statut juridique et l'implantation géographique des PME sur tout le territoire algérien. Les tableaux 3.3, 3.4 et 3.5 présentent respectivement la comparaison entre l'échantillon de notre étude et toute la population du secteur des PME algérien en termes de secteur d'activité, statut juridique et implantation géographique. De cette comparaison, sans présenter en détail les données statistiques rubrique par rubrique, mais en faisant un survol de ces trois tableaux, il s'est avéré que l'échantillon de l'étude est relativement proche de la distribution de toute la population sur le territoire algérien.

La remarque la plus importante est que notre échantillon est composé par une majorité de 84,1 % de PME implantées dans le Nord du pays. L'entreprise publique est plus présente que ce qui existe dans toute la population. Le secteur de service est plus représenté que dans les autres secteurs d'activités. Les divergences que nous constatons pourraient être expliquées par le fait que notre collecte de données a été faite en hiver 2013 et que le bulletin d'information statistique des PME ait été élaboré en hiver 2012.

En général, nous concluons que l'échantillon de l'étude est représentatif comparativement à toute la population du secteur des PME algérien.

Tableau 3.3 : Représentativité du secteur d'activité des PME algériennes

Secteur d'activité		
	Notre échantillon	Population Bulletin d'information statistique des PME 2012
Services	32,5 %	46 %
Bâtiment et travaux publics	20,8 %	35 %
Manufactures	11,8 %	17 %
Services liés aux industries	16,4 %	
Agriculture	5,3 %	1 %
Pêche	0,7 %	
Activités artisanales	0,8 %	1 %
Mixte (deux ou plusieurs activités)	10,0 %	
Autres	19,0 %	

Tableau 3.4 : Représentativité du statut juridique des PME algériennes

Statut juridique		
	Notre échantillon	Population Bulletin d'information statistique des PME 2012
Entreprise publique	6,8 %	0,08 %
Entreprise privée	22,3 %	99,92 %
Entreprise en partenariat	0,8 %	
Société par action (SPA)	10,9 %	
Société à responsabilité limitée (SARL)	39,7 %	
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)	16,2 %	
Autres	3,2 %	

Tableau 3.5 : Représentativité de l'implantation géographique des PME algériennes

Implantation géographique au niveau national		
	Notre échantillon	Population Bulletin d'information statistique des PME 2012
Nord	84,1 %	60 %
Haut plateaux	9,5 %	30 %
Sud	5,8 %	8 %
Grand Sud	0,6 %	2 %

3.8 Sélection de nos deux échantillons après la collecte de données

Le traitement de la matrice des données brutes, qui contient 1 014 entreprises répondantes, a abouti à deux échantillons : un échantillon d'entreprises mises à niveau et un échantillon d'entreprises non mises à niveau. L'échantillon des entreprises mises à

niveau contient 217 entreprises répondantes et le reste, 795 entreprises non mises à niveau. L'épuration préliminaire de ces deux échantillons de valeurs manquantes a donné lieu à 355 entreprises répondantes non mises à niveau et 204 entreprises mises à niveau.

Les données manquantes biaisent les résultats d'analyse. Roussel et al. (2002) et Davey et Salva (2010) expliquent en effet que le traitement des données manquantes constitue un problème complexe dans les méthodes d'équations structurelles. Roussel et al. (2002) pour leur part soutiennent que les données manquantes peuvent être la cause des matrices de covariances non définies positives. Le traitement des données manquantes se fait par plusieurs méthodes, à savoir : l'exclusion par des paires d'observations manquantes (*pairwise deletion*), méthode la plus simple. Cette méthode concerne l'exclusion en liste de toutes les observations manquantes « *Listwise deletion* » ou par les méthodes d'imputation des données manquantes.

Les méthodes d'imputation consistent à remplacer les valeurs manquantes par différentes manières. Parmi ces méthodes, nous envisageons le remplacement par la moyenne de la variable, l'imputation par la régression multiple et l'imputation par interpolation. Ces méthodes d'imputation ne sont pas recommandées dans les méthodes d'équations structurelles parce qu'elles réduisent la variance (Brown, 1994 ; Roussel et al., 2002 ; Davey et Salva, 2010). Pour évaluer l'étendue des données manquantes, Roussel et al. (2002) expliquent qu'il n'existe pas de seuil empirique généralement accepté. Par ailleurs, Kline (1998) estime que la proportion des données manquantes doit être aux alentours de 10%. Nous avons essayé le plus possible de sortir avec des échantillons qui contiennent le minimum de données manquantes.

Roussel et al. (2002) argumentent que certains programmes de méthodes d'équations structurelles, tels qu'AMOS (Arbuckle, 1996), Mx (Neale, 1994), Lirel 9.1 et EqS 6.0, comportent une méthode d'estimation par le maximum de vraisemblance « ML » adaptée aux données manquantes. Cette méthode semble présenter plusieurs avantages par rapport aux autres méthodes de traitement des données manquantes (Arbuckle, 1996).

Ainsi, nous avons sélectionné deux échantillons avec le strict minimum de données manquantes. Le premier échantillon des entreprises non mises à niveau est de 223 entreprises répondantes avec le strict minimum de données manquantes. Le deuxième

échantillon, celui des entreprises mises à niveau, est de 198 entreprises répondantes avec un pourcentage minimal de données manquantes, et ce afin d'éviter les matrices non définies positives. À cet effet, nous utiliserons la méthode de maximum de vraisemblance « *Maximum Likelihood, ML* » dans l'estimation de notre modèle théorique.

3.9 Présentation de l'objet et de niveau d'analyses

Notons que l'objet d'analyse est « la performance » de la PME algérienne, via la réalisation du programme de mise à niveau de la PME algérienne. Tandis que le niveau d'analyse est la PME algérienne dans ses « ressources matérielles et ses ressources immatérielles » et dans ses variables de « l'environnement contextuel perçu ». Toutefois, les ressources matérielles et les ressources immatérielles forment le programme de mise à niveau de la PME sur le plan interne de l'entreprise elle-même. L'analyse de performance, dans ses deux volets les ressources et l'environnement contextuel, est toujours dans la perception de l'entrepreneur ou le gestionnaire de l'entreprise.

Dans cette recherche, l'accent sera principalement mis sur l'analyse de la performance du programme de mise à niveau dans le concept de cause à effet. Ainsi, nous nous concentrons également sur la recherche des indicateurs clés de la performance au niveau des ressources matérielles et des ressources immatérielles. De même, nous étudierons l'effet modérateur de l'environnement contextuel sur la relation entre le programme de mise à niveau et la performance.

3.10 Procédures et techniques statistiques d'analyse des données

Pour l'analyse de la performance, nous comptons utiliser essentiellement cinq techniques statistiques:

- 1) l'Analyse Factorielle Exploratoire « AFE » et l'analyse de la fiabilité pour la purification du questionnaire ;
- 2) l'Analyse Factorielle Confirmatoire « AFC » pour l'ajustement du modèle aux données collectées ;
- 3) l'analyse de comparaison des moyennes pour la vérification de l'hypothèse 1 par l'utilisation de la technique statistique des échantillons appariés ;

- 4) la technique statistique Analyse de Variance « ANOVA » pour la vérification de l'hypothèse 2.
- 5) Afin de chercher l'effet du programme de mise à niveau sur la performance de la PME algérienne et de déceler les facteurs de performance, nous utiliserons la technique statistique modélisation par les équations structurelles pour vérifier l'hypothèse 3 dans le concept de cause à effet.
- 6) Pour la vérification de l'hypothèse 4, nous utiliserons aussi la technique statistique d'équations structurelle avec la méthode de Ping (1995, 1998).

Pour la vérification de nos quatre hypothèses, nous allons voir le traitement de chaque technique statistique plus en détail dans le prochain chapitre d'analyse statistique de données et interprétation des résultats.

3.11 Considérations d'ordre éthique

Concernant les droits du participant à la recherche, la vie privée est généralement le premier souci du chercheur, qui est régi par un code d'éthique. Notre devoir est de rassurer les participants à la recherche sur les règles de confidentialité des informations. Cette confidentialité concerne l'exploitation et l'utilisation des données recueillies et concerne aussi l'impact que les informations collectées pourraient avoir sur les répondants de notre questionnaire. Ces impacts touchent essentiellement la divulgation des données collectées ou encore l'embarras dans lequel nous pourrions les mettre à la suite, par exemple, des informations obtenues sur l'une ou l'autre question au cours des interviews ou des données répondues aux questionnaires quantitatifs.

En outre, nous avons pris toutes les précautions d'usage pour garantir la protection des personnes interviewées ainsi que la conservation des questionnaires contenant les réponses, et ce selon les recommandations du code d'éthique du chercheur. Pour cette raison, nous avons préparé un contrat de confidentialité, qui est déjà signé par le chercheur et le directeur de recherche. D'autre part, nous ne procéderons à l'administration du questionnaire qu'après avoir demandé le consentement de répondant (e) du questionnaire ou de l'interviewé(e). Pour la réponse au questionnaire, nous avons rassuré le répondant sur les questions de confidentialité dans la lettre d'invitation. Subséquemment, le répondant ne commence à répondre qu'après avoir obtenu son

consentement. En fait, le début du processus de réponse au questionnaire est un consentement implicite.

Par ailleurs, pour les entrevues, nous disposons d'un rapport de consentement et d'un autre de confidentialité du questionnaire et de contenu de l'entrevue préparés à cette fin. Nous avons également préparé un formulaire d'éthique qui est déjà approuvé par le comité d'éthique de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). De plus, nous avons réussi le module de formation sur les questions d'éthique exigé par la commission d'éthique par l'institution ESG_UQAM.

3.12 Difficultés de la recherche

Durant l'administration de notre enquête en Algérie, nous avons rencontré des difficultés. Elles tournent autour de trois principales difficultés. La première difficulté rencontrée réside dans l'absence de collaboration entre chercheur et entrepreneur et également entre chercheur et organismes compétents. Les organismes qui sont au service de l'entreprise sont réticents à donner des informations pertinentes. De même, au niveau institutionnel lié au monde de l'entreprise ou au niveau des entrepreneurs, nous avons constaté la réticence de tout ce qui est de l'étranger. Il leur semble que donner des réponses va mettre la sécurité économique du pays en péril. Alors, pour pallier à cette difficulté, nous avons joué plus sur le potentiel de notre réseau personnel informel.

La deuxième difficulté concerne la non-mise à jour des annuaires fournis par le département ministériel. La majorité des courriels se répercutent sur notre boîte courriel, notamment pour la liste composée par nous-mêmes. Pour l'envoi de la lettre d'invitation par télécopieur, certains numéros de télécopieur ne sont pas mis à jour ou sont des numéros de téléphone personnel et résidentiel.

Pour la troisième difficulté, en Algérie comme dans tout pays en développement, nous avons constaté l'absence d'habitude pour répondre à un questionnaire. Dans l'activité de la collecte de données, presque la moitié des questionnaires répondus sont non complétés ou contiennent beaucoup de données manquantes. Certains questionnaires ont été répondus par courtoisie, notamment ceux recommandés par les organismes liés au monde d'entrepreneuriat, ce qui va entraîner un biais.

Ces difficultés rencontrées ont entraîné le non-respect de l'échéancier planifié pour l'étude et a conduit à la prolongation de la durée de la collecte de données jusqu'au mois du juin, notamment pour les envois de rappels. Malgré ces difficultés, des répondants présentent leur intérêt à notre recherche et demandent les résultats de cette recherche.

Ainsi, en Algérie, comme ailleurs dans tout pays en développement, pour mener une enquête, nous recommandons de tisser un bon réseau personnel informel. Néanmoins, l'activité de la collecte des données est toujours possible et abordable.

3.13 Conclusion partielle

Pour notre présente recherche et pour apporter des éléments de réponse, nous avons procédé à une stratégie de recherche empirique déductive. La recherche s'appuie sur une méthode purement quantitative par la réalisation d'une enquête sur le terrain avec l'administration d'un questionnaire quantitatif. Alors, l'objectif de la recherche, comme nous l'avons déjà mentionné, est de mettre en évidence les liens qui existent entre les variables indépendantes de ressources immatérielles et de ressources matérielles et la performance de l'entreprise, d'une part. Il s'agit, d'autre part, de faire les liens qui existent entre les variables modératrices, les variables indépendantes et la performance.

Méthodologiquement, nous avons développé un questionnaire quantitatif. La collecte de données a été faite principalement par questionnaire avec l'administration de quelques entrevues. Ces entrevues sont justes pour comprendre la dynamique du programme de mise à niveau algérien. Le questionnaire quantitatif a été conçu sur le Web et est hébergé par les serveurs de *SurveyMonkey*. Cette collecte est faite pour deux échantillons : un échantillon de PME mises à niveau et un échantillon de PME non mises à niveau.

La durée de la cueillette de données s'est étalée sur 130 jours. Bien que nous ayons utilisé un complexe de stratégies de collecte de données, la principale cueillette de données s'est faite par opération *e-mailing*. Cette dernière consiste en l'utilisation de la base de données et les serveurs informatiques de la compagnie Kompass International, filiale Algérie dans l'envoi des courriels aux entreprises algériennes. Nous avons jugé que la langue appropriée pour la collecte des données est le français, parce qu'en fait la majorité des systèmes d'information des entreprises algériennes utilise la langue française comme langue de communication.

La population touchée par la collecte de données est présentée dans les entreprises algériennes, tout en s'adressant aux entrepreneurs ou aux dirigeants d'entreprises. Notre échantillon touche géographiquement toute l'Algérie dans ses quatre points cardinaux et tous les secteurs d'activités afin de maximiser la variance. Bien que l'étude se concentre

sur les PME, nous avons ajouté aussi les grandes entreprises, mais dans la sélection de nos deux échantillons, nous avons exclu les grandes entreprises.

La population, visée par l'envoi du lien Web contenant le questionnaire électronique, dépasse les 11 320 entreprises. Les entreprises qui ont répondu sont 1 014 entreprises, soit un taux de réponse de 11,16%. Nous avons ainsi sélectionné deux échantillons avec le strict minimum de données manquantes. Le premier échantillon des entreprises non mises à niveau est de 223 entreprises répondantes. Le deuxième échantillon, celui des entreprises mises à niveau, est de 198 entreprises répondantes avec un pourcentage minimal de données manquantes, et ce afin d'éviter les matrices non définies positives.

Enfin, malgré les difficultés rencontrées lors de l'administration de l'enquête sur le territoire algérien, la collecte de données reste toujours possible et abordable, mais il est recommandé au préalable de tisser un réseau informel personnel bien fort.

CHAPITRE 4

ANALYSES STATISTIQUES DES DONNÉES COLLECTÉES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

4.1 Purification du questionnaire de la recherche

4.1.1 Introduction

Bien que l'étude porte sur un contexte de PVD, ce chapitre se concentre particulièrement sur le cas de l'Algérie. En fait, les données collectées et triées dans le précédent chapitre sont tenues sur le contexte du secteur de la PME algérienne.

Ainsi, après le chapitre précédent relatif au cadre méthodologique de l'étude, le présent chapitre regroupe les principaux résultats de notre recherche, avec l'utilisation de deux logiciels statistiques : SPSS version 19 et LISREL version 9.1.

Ce chapitre d'analyses statistiques de données collectées et interprétation des résultats couvre six sections. La section 1 détaille les méthodes statistiques d'analyse de données, les statistiques descriptives et les résultats de la purification du questionnaire de la présente recherche. Alors, nous présentons également en premier lieu les statistiques descriptives de nos deux échantillons, objets de l'analyse de données. Les méthodes statistiques utilisées dans la purification du questionnaire sont l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse de la fiabilité de la cohérence interne. Par ailleurs, dans la section 2, nous présentons l'ajustement du modèle théorique aux données collectées, tout en utilisant la technique statistique d'analyse factorielle confirmatoire. La méthode et les résultats pour la vérification de l'hypothèse 1 sont exposés à la section 3. Dans cette hypothèse, l'analyse de la comparaison des moyennes principalement par des échantillons appariés a été utilisée pour vérifier cette hypothèse.

Par ailleurs, la section 4 touche principalement la vérification de l'hypothèse 2. La vérification de cette hypothèse a été faite en deux étapes. Dans ces deux étapes, nous

avons utilisé la technique statistique ANOVA «*ANalysis Of Variance*», soit : ANOVA à un facteur et la MANOVA.

Pour les deux autres hypothèses, nous avons utilisé la technique statistique de modélisation par les équations structurelles, tout en employant le logiciel LISREL version 9.1. La section 5 renferme la vérification de l'hypothèse 3. Cette section cherche à vérifier l'effet du programme de mise à niveau sur la performance de la PME algérienne. Par ailleurs, quant à l'effet modérateur des variables de l'environnement contextuel, la section 6 a été réservée à l'examen de l'hypothèse 4. En effet, chaque section commence par une introduction et se termine par un petit résumé qui la synthétise. Tout au début de ce chapitre, nous avons jugé intéressant de présenter l'analyse statistique descriptive touchant la première section de notre questionnaire.

4.1.2 Analyse descriptive sur les caractéristiques de l'échantillon touchant l'entreprise et l'entrepreneur

L'analyse descriptive sur les caractéristiques de l'échantillon englobe la première section de notre questionnaire. Cette section présente les informations générales sur l'entreprise ainsi que sur l'entrepreneur ayant répondu au questionnaire. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre les caractéristiques de notre échantillon en termes de nombre de réponses et de leurs pourcentages. Notre analyse descriptive renferme à la fois les caractéristiques des entreprises et les caractéristiques des entrepreneurs, dans notre échantillon.

Les caractéristiques de l'entreprise rassemblent le domaine d'activité, l'ancienneté de l'entreprise, la taille de l'entreprise, le statut juridique, l'implantation géographique de l'entreprise sur le territoire algérien et le pourcentage des entreprises ayant bénéficié d'un programme de mise à niveau. Cependant, les caractéristiques de l'entrepreneur couvrent le niveau de scolarité, le sexe, l'âge, la direction de l'entreprise et la prise de décision dans l'entreprise en question.

Les entreprises répondantes sont au nombre de 1014. Premièrement, pour les caractéristiques de l'entreprise, le domaine d'activité le plus saillant dans notre échantillon est le secteur de service avec un pourcentage de 32,5 % de l'ensemble de

notre échantillon. Le secteur des bâtiments et travaux publics renferme un pourcentage de 20,7 %, puis le secteur des services liés à l'industrie enregistre un pourcentage de 16,5 %. Cependant, le secteur manufacturier comporte seulement 11,9 % et le secteur mixte et autres secteurs d'activités comptent ensemble 29 %. L'activité agricole, pêche et artisanale compose une infime partie.

Pour l'ancienneté de l'entreprise, 55 % des entreprises ont été lancées dans les années 2000 et 22,2 % dans les années 1990. Cependant, dans les années 1980 et avant, il y a seulement une petite partie qui ne dépasse pas les 22 %. De même, les petites et moyennes entreprises de 10 à 49 employés dominent le tissu du secteur des PME en Algérie avec un pourcentage de 35,3 % et 30,3 % pour la très petite entreprise comptant de 1 à 9 employés. Tandis que la moyenne entreprise qui compte de 50 à 250 employés dispose d'un pourcentage de 20,7 %. La grande entreprise et la très grande manifestent un très petit pourcentage. Cette dernière catégorie d'entreprise a été rayée de notre échantillon d'étude.

Pour le statut juridique, 39,7 % des entreprises sont des sociétés à responsabilité limitée « SARL ». Toutefois, l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée « EURL » présente un pourcentage de 16,2 %, la société par action capte un pourcentage de 10,9 %. Quant à l'entreprise publique relativement à l'entreprise privée, l'entreprise publique est en voie de disparition, et ce suite à la libéralisation du marché algérien. Relativement à l'implantation géographique, le nord du pays capte un pourcentage de 84,1 %. Par ailleurs, les hauts plateaux, le sud et le grand sud rassemblés captent le reste. Mais, les hauts plateaux sont relativement meilleurs que les deux dernières implantations géographiques avec un pourcentage de 9,5 %. Néanmoins, les entreprises bénéficiaires d'un programme de mise à niveau ne dépassent pas un pourcentage de 23 %. Pour illustration, voir l'Annexe H de l'histogramme 1 à 5 et l'histogramme 11.

Deuxièmement, pour les statistiques descriptives sur l'entrepreneur, 83,4 % de nos répondants sont de niveau d'instruction universitaire dont 62,2 % ont un diplôme de licence ou d'ingénieur, 16 % détiennent une maîtrise et seulement 5,7 % possèdent un diplôme de doctorat. Ces répondants sont de sexe masculin à un taux de 89,9 %. En fait, 44,3 % de nos répondants sont âgés entre 30 ans et 45 ans et 27 % sont entre 56 et 65 ans. Le propriétaire de l'entreprise est le directeur de l'entreprise avec un pourcentage de

76,4 %. Dans ce sens, les décisions stratégiques sont prises par le directeur de l'entreprise et ses proches avec un pourcentage de 54,8 %. Aussi, dans 23,3 % de nos répondants, le directeur prend seul les décisions dans tous les cas. Toutefois, le directeur prend les décisions seul uniquement dans les décisions stratégiques par un taux fixé à 16,1 %. Pour plus d'information, voir l'Annexe H dans les histogrammes numérotés de 5 à 10.

4.1.3 Analyse descriptive des variables indépendantes et des variables dépendantes des deux échantillons sélectionnés pour l'étude

Initialement, nous avons deux échantillons pour effectuer notre analyse statistique. Le premier échantillon présente les PME mises à niveau avec une taille de 198 entreprises répondantes. Le deuxième échantillon présente les PME non mises à niveau avec une taille de 223 entreprises répondantes.

L'Annexe I et l'Annexe J nous décrivent les valeurs minimale, maximale, la moyenne, l'erreur type, l'écart type et la taille « N » présentant les observations valides pour chaque item. Puisque l'échelle de mesure est étalée de 1 à 7, mesurée sur une échelle continue pour tous les items, c'est normal de trouver que le minimum pour chaque item est de valeur de 1 et le maximum prend la valeur 7, car nos variables sont mesurées sur une échelle continue de 7 graduations.

La moyenne de la variable ou l'item est calculée sur toutes les observations valides pour chaque item. Ces moyennes varient de 1 à 7. En général, l'erreur standard et l'écart type sont dans les normes notamment pour l'échantillon des PME non mises à niveau. Le nombre d'observations valide pour l'échantillon des PME non mises à niveau est 128. Cet échantillon contient des valeurs manquantes. Aucune imputation des données n'a été faite pour cet échantillon. Par ailleurs, pour l'échantillon des PME mises à niveau, le N valide pour tout l'échantillon et pour chaque item est de 198. Initialement, cet échantillon contient des données manquantes, nous l'avons gardé pour le minimum des données manquantes, selon la norme stipulée par Kline (1998). Dans ce dernier échantillon, nous avons fait une imputation aux données manquantes par la méthode de moyenne de la variable.

4.1.4 Analyse de la distribution des variables des deux échantillons de l'étude

L'analyse de la distribution des variables du modèle global repose sur le test de la normalité et la forme de la distribution. Dans la mesure où cette distribution est mesurée par le test d'asymétrie et d'aplatissement « *Skewness et Kurtosis* ». Ce test est fait sur le logiciel SPSS version 22.

Le test de Skewness est un test d'asymétrie des données autour de la moyenne, il exige que les bonnes distributions soit entre $[-1, +1]$. Mais si la valeur de Skewness est supérieure à 0, dans ce cas la répartition asymétrique est à droite. Le contraire, Skewness est inférieure à 0, la plupart des valeurs sont concentrées à gauche de la moyenne, avec des valeurs extrêmes à droite. Toutefois, Skewness est égale à 0, la distribution est symétrique autour de la moyenne.

Si nous observons la distribution de Skewness de l'échantillon des PME non mises à niveau, nous trouvons que cette distribution est dans les normes sauf pour quelques items comme : q15.3, q15.4, q15.5, q15.6, q15.7, q25.1, q25.2, q27.3, et q28.2.

Toutefois, l'échantillon des PME mises à niveau présente des insuffisances, 18 % des distributions ne sont pas asymétriques. Mais, en général, ces valeurs ne sont pas aberrantes et sont autour des normes stipulées par ce test.

Le test de Kurtosis, qui est un test d'aplatissement, demande que les bonnes valeurs de ce test soient dans l'intervalle $[-3, +3]$. Les valeurs de Kurtosis qui sont supérieures à +3, la distribution leptokurtique avec des valeurs concentrées autour de la moyenne et les queues épaisses. Cela signifie une forte probabilité pour les valeurs extrêmes. Par ailleurs, des valeurs de Kurtosis qui sont inférieures à -3, la répartition platicurtique, avec un pic plus large et les valeurs représentent la plus large diffusion autour de la moyenne. Or, une valeur de Kurtosis égale à 3, la distribution Mesokurtic - distribution normale par exemple.

Pour l'échantillon des PME non mises à niveau, en matière d'aplatissement, tous les items sont dans les normes exigées. Cependant, pour l'échantillon des PME mises à niveau, il présente des insuffisances autour de ces items : q22.1, q23.1, q23.2, q24.2,

q24.3, q25.1, q25.2, q25.3, q26.2, q27.2, q27.3, q28.2, q30.1, q29.1, q30.3, q32.2 et q32.3. Mais le taux des items qui présentent ces insuffisances enregistrent un taux de 8 % sur l'ensemble de tout l'échantillon.

De même, un examen graphique de chacun de nos items pour les deux échantillons des PME mises à niveau et des PME non mises à niveau montre que la majorité de ces items présentent une distribution normale.

4.1.5 Purification du questionnaire

4.1.5.1 Introduction

Suite à la première phase de la collecte des données, plus de trois cents réponses ont été collectées par les différents moyens utilisés dans cette cueillette des données, plus précisément 349 réponses. Ce rapport démontre les résultats de la purification de notre questionnaire. L'opération d'épuration de ce questionnaire sera développée en deux étapes.

Dans la première étape, nous utiliserons l'Analyse Factorielle Exploratoire « AFE ». L'item qui ne répond pas aux critères stipulés par cette technique sera éliminé. Nous calculons également dans cette étape le coefficient α de Cronbach afin de voir la cohérence interne de cette échelle de mesure.

Dans la deuxième étape de l'épuration du questionnaire, nous utiliserons aussi, pour une échelle de mesure, la grandeur du coefficient α « alpha » de Cronbach. Une échelle de mesure sera retenue, si l'alpha de Cronbach de l'item retiré de l'échelle en question enregistre un score dans la barre de 0,70 en premier lieu ou dans la barre de 0,80 en deuxième lieu.

Dans la prochaine rubrique, nous présenterons une brève description des procédures de purification d'un questionnaire quantitatif, et ce selon la démarche de Churchill (1979) actualisée par Roussel (2005).

Ainsi, dans la première phase de la collecte de données, nous avons 349 réponses, 169 réponses ont été utilisées pour la purification de notre questionnaire et le reste sera utilisé pour l'opération de validation de notre modèle théorique par l'Analyse Factorielle Confirmatoire « AFC ». Cette AFC va nous permettre de voir l'ajustement de notre modèle théorique par rapport aux données collectées. L'AFC est une technique statistique très importante, surtout que nous envisageons de faire l'analyse par la modélisation par les équations structurelles.

4.1.5.2 Procédures de la purification du questionnaire

Dans la purification de notre questionnaire, nous employons l'analyse de la structure factorielle exploratoire « AFE » et l'analyse de fiabilité de la cohérence interne par l'analyse du coefficient « α de Cronbach ».

4.1.5.2.1 Analyse de la structure factorielle

Pour l'Analyse Factorielle Exploratoire « AFE », nous utiliserons l'analyse en axes principaux tout en introduisant une rotation orthogonale de type Varimax. Cette technique rend aisée l'épuration des items qui nuisent à la qualité de l'échelle.

Philipeau (1986) indique que « la variance des items expliquée par les axes principaux supérieurs à 0,80 indique que les énoncés sont bien représentés. Ils le sont bien quand la variance est comprise entre 0,65 et 0,80. Ils le sont moyennement quand elle est située entre 0,40 et 0,65. Enfin, ils le sont médiocrement en deçà de 0,40 et devraient être éliminés » (cité dans Roussel, 2005, p. 264). Par ailleurs, Everitt et Dunn (1991) recommandent l'élimination des items qui ont une charge factorielle ou point de saturation inférieur ou égal à 0,50.

Toutefois, Everitt et Dunn (1991) soutiennent que pour envisager de faire une analyse factorielle confirmatoire, une seconde approche plus sélective est choisie afin de générer une structure factorielle la plus claire possible. Cette démarche consiste à faire une deuxième ou même une troisième itération par AFE en axes principaux ou l'utilisation de l'analyse de la fiabilité de cohérence interne. Cette dernière approche consiste à l'élimination de l'item qui dégraderait plus le niveau du coefficient α de Cronbach de

l'échelle de mesure en question, tout en gardant les items qui enregistrent un coefficient α de Cronbach satisfaisant aux exigences prescrites dans la prochaine rubrique.

4.1.5.2.2 Analyse de fiabilité de la cohérence interne

Roussel (2005, p. 267) indique que « l'analyse de la fiabilité permet de tester l'homogénéité des échelles de mesure. Elle permet également d'indiquer la capacité d'un ensemble d'items à ne représenter qu'une seule et même facette du construit ». L'analyse de la fiabilité de la cohérence interne se réalise selon la grandeur de la valeur de coefficient α de Cronbach. D'après Peterson (1994), Kopalle et Lehman (1997), une valeur de coefficient α de Cronbach retenue est dans la fourchette de 0,70 dans les phases exploratoires d'une recherche. Elle indique aussi une cohérence interne acceptable du construit. Une valeur qui est comprise entre 0,80-0,89 est bonne et une valeur qui est supérieure ou égale à 0,90 requiert de raccourcir l'échelle de mesure. Toutefois, une valeur inférieure à 0,70 nécessite d'éliminer carrément cette échelle de mesure.

Toutefois, Drucker et al. (2002) confirment qu'une valeur supérieure ou égale à 0,70 est généralement acceptée. Ils soutiennent qu'il est possible d'obtenir un α d'un niveau acceptable malgré une faible corrélation, mais il est conseillé de s'assurer, avant d'interpréter une valeur α , que le concept étudié soit bien un concept unidimensionnel en procédant au préalable à une analyse factorielle.

4.1.5.2.3 Première étape de la purification du questionnaire

Dans cette étape, tout en appliquant l'Analyse Factorielle Exploratoire « AFE » en axes principaux avec une rotation orthogonale de type Varimax et une première itération pour le calcul du coefficient α de Cronbach, l'épuration de notre questionnaire prend la forme qui sera présentée dans l'Annexe K. Nous présentons ici la charge factorielle ou le point de saturation de l'item et la valeur du coefficient α de Cronbach.

Suite aux exigences susmentionnées, les items qui ne répondent pas aux critères seront retirés de l'échelle de mesure. Les items éliminés seront présentés dans la colonne nommée items éliminés. En conséquence, selon la recommandation d'Everit et Dunn (1991), nous éliminons les items qui ont une charge factorielle inférieure ou égale à 0,50.

Nous allons voir également la structure de la fiabilité de la cohérence interne de l'échelle, une fois cet item éliminé. Nous disons bien l'item éliminé par l'analyse factorielle exploratoire.

4.1.5.2.4 Analyse des résultats de la première étape

Au total, notre questionnaire comprend 111 items mesurés sur une échelle continue. Par l'analyse de la structure factorielle, 21 items qui ne répondent pas aux critères précités ont été éliminés. D'autre part, une échelle de mesure nommée « planification financière » a été éliminée. La raison de l'élimination est que les charges factorielles de cette échelle sont faibles, un seul item ne représente pas un facteur.

En outre, pour l'analyse de la fiabilité de cohérence interne, nous signalons qu'aucune échelle n'est sous la barre de 0,70. Aucune échelle n'a alors été éliminée suite à cette exigence. Au total, nous avons 20 échelles de mesure dont 8 sont dans la barre de 0,90 ; 8 sont dans la barre de 0,80 et uniquement 3 dans la barre de 0,70 et une échelle a été éliminée.

Donc, nous avons 10 échelles de mesure, soi-disant dans les normes, et 8 échelles dans la fourchette de 0,90, qui nécessitent un raccourcissement. Ce fait nous pousse à faire des itérations sur l'analyse de la fiabilité de la cohérence interne sur le coefficient α de Cronbach, et ce sur les échelles de mesure qui sont aptes à les raccourcir. Alors, nous cherchons à arriver au maximum à des échelles de mesure dans la fourchette de 0,70. Le résultat de cette analyse est présenté dans l'Annexe K.

4.1.5.2.5 Deuxième étape de la purification du questionnaire

Dans cette deuxième étape, suite aux résultats de la première étape, nous allons jouer sur la grandeur du coefficient α de Cronbach. Subséquemment, dans les tableaux suivants de notre questionnaire, nous présentons la charge factorielle ou le point de saturation de l'item et le numéro d'itération sur la nouvelle valeur du coefficient α de Cronbach, et ce toujours si l'item est retiré de l'échelle en question. Dans la dernière colonne, nous montrons également les items éliminés dans cette étape. Dans l'avant-dernière colonne, nous notifions la dernière valeur du coefficient α de Cronbach.

Dans l'opérationnalisation de cette deuxième étape, nous n'utilisons pas l'analyse factorielle exploratoire, mais nous jouons plus sur la grandeur du coefficient α de Cronbach. Nous acceptons la valeur du coefficient α de Cronbach qui enregistre la valeur minimale si l'item en question est éliminé de l'échelle de mesure. Nous continuons nos itérations sur le coefficient α de Cronbach jusqu'à ce qu'on arrive à une valeur de coefficient α de Cronbach satisfaisante ou acceptable. Une valeur de ce coefficient satisfaisante est dans la fourchette de 0,70 alors qu'une valeur acceptable est dans la fourchette de 0,80. Ces itérations sur le coefficient α de Cronbach nous permettent d'éliminer les items qui nuisent à la cohérence interne de l'échelle de mesure.

4.1.5.2.6 Analyse des résultats de la deuxième étape

Le deuxième résultat de la purification de notre questionnaire consiste à faire l'analyse de fiabilité de la cohérence interne par l'estimation de la valeur du coefficient α de Cronbach. Cette analyse nous a permis de purifier plus notre questionnaire. L'échelle de mesure est retenue, si l'alpha de Cronbach de l'item retiré de cette échelle enregistre un score dans la fourchette de 0,70 en premier lieu ou dans la fourchette de 0,80 en deuxième lieu. Un score de coefficient α de Cronbach dans la fourchette de 0,70 est satisfaisant et un score du coefficient α de Cronbach dans la fourchette de 0,80 est acceptable. Cependant, les échelles qui enregistrent un score du coefficient α de Cronbach dans les 0,90 ont été raccourcies, c.-à-d. éliminer l'item qui dégrade la qualité de la cohérence interne de l'échelle. Le résultat de cette analyse est présenté dans l'Annexe L.

Au total, nous avons 111 items mesurés sur une échelle continue. 49 items ont été éliminés, 21 items dans la première étape et 28 items dans la seconde étape. Donc, de 111 items, il reste 62 items qui répondent aux critères précités. Ces 62 items sont regroupés dans 19 échelles de mesure.

De ces 19 échelles, 10 échelles ont leurs coefficients α de Cronbach dans la barre de 0,70 et 9 échelles sont dans la barre de 0,80. Nous estimons que, selon les normes stipulées, ces résultats sont satisfaisants. Les résultats finaux du coefficient α de Cronbach sont donnés au Tableau 4.1.

Tableau 4.1: Charges factorielles et mesures de la fiabilité de chaque échelle de mesure du questionnaire purifié

SECTION 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE

	N°	Énoncé de la question	Charge factorielle	Alpha « α » de Cronbach
MESURE DE LA PERFORMANCE	13. MESURE DE LA PERFORMANCE (MEPERFOR)			0,885
	13.1	Croissance de la part du marché	0,749	
	13.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	0,674	
	13.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	0,870	
	13.4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	0,872	
	13.5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	0,782	
	13.6	Évolution du bénéfice net sur l'avoir	0,912	
	13.7	Évolution du bénéfice sur les ventes	0,882	

SECTION 3.A:INVESTISSEMENTS IMMATÉRIELS

GESTION DE LA PRODUCTION (GPRODUCT)	N°	Énoncé de la question		
	16. GESTION DE LA PRODUCTION (GESTPROD)			0,753
	16.1	Il y a eu une normalisation des produits.	0,628	
	16.2	Il y a eu une amélioration de la gestion des processus de production.	0,599	
	16.3	Il y a eu une optimisation du temps de fabrication des produits.	0,716	
	17. SITUATION DE LA PRODUCTION (SITUPROD)			0,841
	17.1	La fiabilité du produit fini est plus améliorée.	0,918	
	17.2	La capacité du processus de production est nettement améliorée.	0,906	
	17.3	Nous maîtrisons la gestion des stocks des produits finis.	0,812	
	17.4	Nous minimisons régulièrement le coût de revient des produits finis.	0,787	

GESTION DE LA QUALITÉ (GQUALITE)	18. GESTION DU PROCESSUS DE LA QUALITÉ (GESPRQAL)			
	18.1	Nous offrons à nos clients au moins un nouveau produit/service par année.	0,723	0,747
	18.2	Chaque année, nous améliorons au moins une caractéristique de nos produits/services.	0,653	
	18.3	Nous assurons la correction des défauts dans nos activités de production	0,589	
	19. GESTION DE LA FONCTION QUALITÉ (GESFOQUL)			
	19.1	Nous pouvons documenter la qualité technique de notre produit/service par rapport à nos concurrents.	0,718	0,773
19.2	Nous avons des informations sur les fournisseurs qui livrent toujours à temps et remplissent leurs engagements correctement.	0,600		
MANAGEMENT GÉNÉRAL	20. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT GÉNÉRAL (STORGMMG)			
	20.1	Le taux d'utilisation des mécanismes de coordination entre patrons et employés et de contrôle formel se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,738	0,856
	20.2	Le taux d'utilisation des mécanismes de contrôle informel se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,723	
	20.3	Le degré de spécialisation en termes de nombres d'unités fonctionnelles et d'intensité administrative se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,720	
GESTION FINANCIÈRE	21. GESTION FINANCIÈRE (GESTFINA)			
	21.1	Les fonds nécessaires au financement des activités de production sont disponibles.	0,793	0,806
	21.2	Le taux de croissance couvre les impératifs financiers.	0,753	
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRHUMAIN)	22. SÉLECTION DU PERSONNEL (SELCPERS)			
	22.1	Lors du recrutement pour des postes de direction, nous prêtons une grande attention aux caractéristiques entrepreneuriales telles que : la créativité, l'entraînement à l'action, l'autonomie, etc.	0,549	0,743
	22.2	Les postes de gestion ouverts sont souvent comblés par des candidats externes.	0,809	
	22.3	Lors du recrutement pour des postes de gestion, les critères de sélection les plus importants sont : travail en équipe, comportement en situation de conflit et avoir des compétences, etc.	0,547	
	23. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (FODEVPER)			
	23.1	L'objectif de la formation est accentué sur l'application des idées et des innovations en matière de gestion de projet, des sources d'approvisionnement et de mise en réseau (réseautage), etc.	0,640	0,870
	23.2	L'objectif de la formation est de mettre l'accent sur des objectifs pratiques.	0,650	
	24. RÉCOMPENSES DU PERSONNEL (RECMERS)			
	24.1	La récompense des gestionnaires dépend de leurs capacités à prendre des risques entrepreneuriaux.	0,725	0,852
	24.2	Les employés innovateurs jouissent d'une bonne réputation.	0,806	
24.3	Le succès dans le développement de nouvelles activités joue un rôle fondamental dans le développement de carrière de l'employé.	0,825		

... Tableau 4.1 (suite)...

GESTION DU MARKETING (GMARKTG)	25. ORIENTATION CLIENT (ORCLIENT)			
	25.1	Notre entreprise existe pour servir nos clients.	0,659	0,896
	25.2	Nous sommes plus orientés sur le client que nos concurrents.	0,808	
	25.3	Notre avantage compétitif est principalement basé sur la diversification des produits/services.	0,633	
	26. ORIENTATION CLIENT EN ACTION (ORCLIACT)			
	26.1	Notre service de marketing communique régulièrement des documents (rapports, bulletins) qui fournissent des informations consistantes sur nos clients.	0,546	0,726
	26.2	Dès qu'un évènement se passe dans un important marché client, toute l'entreprise est au courant à ce sujet dans une très courte durée.	0,642	
	26.3	Les données sur la satisfaction/insatisfaction du client sont souvent diffusées à tous les niveaux de l'entreprise.	0,693	

SECTION 3.B : INVESTISSEMENTS MATÉRIELS

MODERNISATION DES ÉQUIPEMENTS	N°	Énoncé de la question		
	27. RENDEMENT DE LA MODERNISATION DE L'ÉQUIPEMENT (REMODEQU)			
	27.1	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une amélioration de la durée du cycle de vie de nos machines.	0,845	0,859
	27.2	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution de la consommation des outils et du consommable.	0,642	
27.3	Après la modernisation de nos équipements, la qualité du produit est améliorée.	0,655		
ACQUISITION DE LA TECHNOLOGIE (ACQTECHN)	28. CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES (CAPTECHN)			
	28.1	Les gestionnaires de notre entreprise allouent plus de ressources financières pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,797	0,729
	28.2	Les gestionnaires de notre entreprise estiment que l'utilisation de la nouvelle technologie est un moteur de croissance.	0,671	
	28.3	Dans notre industrie, les concurrents ont des technologies similaires à celles de notre entreprise.	0,912	
	29. ACQUISITION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES (ACQNOTEC)			
	29.1	En proportion du chiffre d'affaires, notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,848	0,899
	29.2	En proportion du nombre d'employés, notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, dans la recherche et développement « R&D ».	0,879	

... Tableau 4.1 (suite)...

SECTION 4 : VARIABLES DE L'ENVIRONNEMENT CONTEXTUEL

N°	Énoncé de la question		
30. MUNIFICENCE DE L'ENVIRONNEMENT (MUNIFENV)			
30.1	Plusieurs opportunités sont offertes pour notre entreprise sur les marchés existants.	0,830	0,781
30.2	Plusieurs opportunités sont offertes pour notre entreprise sur de nouveaux marchés (exemple : marchés d'exportation, etc.).	0,827	
30.3	Plusieurs ressources sont disponibles pour notre entreprise sur les différents marchés.	0,717	
31. DYNAMISME DE L'ENVIRONNEMENT (DYNAMENV)			
31.1	Le niveau d'instabilité de notre environnement technologique est élevé.	0,743	0,742
31.2	Le niveau d'instabilité dans notre environnement socioculturel (exemple : nouveaux groupes de pression, syndicats patronaux, etc.) est élevé.	0,715	
31.3	Les stratégies compétitives des entreprises concurrentes avec notre entreprise sont imprévisibles.	0,737	
32. COMPÉTITIVITÉ (COMPTITI)			
32.1	Le pouvoir de négociation des clients est faible.	0,674	0,719
32.2	Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé.	0,603	
32.3	Les produits provenant du marché informel représentent une grande menace pour notre entreprise.	0,683	
32.4	Il existe une forte publicité de solde des produits/services dans notre secteur d'activité.	0,774	
32.5	Tout ce qu'on peut offrir sur le marché, d'autres entreprises concurrentes peuvent faire de même.	0,774	
32.6	Souvent, on entend parler de délocalisations de nos concurrents vers de nouveaux marchés.	0,746	
33. COMPLEXITÉ DE L'ENVIRONNEMENT (COMPLENV)			
33.1	La taille de notre réseau de partenaires d'affaires par rapport à celle de nos concurrents est faible.	0,910	0,706
33.2	La taille de notre réseau d'associations professionnelles par rapport à celle de nos concurrents est faible.	0,926	
33.3	Le degré d'interdépendance entre nos partenaires d'affaires, nos associations professionnelles et nous-mêmes est faible.	0,869	
33.4	Il est nécessaire de collaborer avec plusieurs intervenants (exemple : grossistes, distributeurs et clients) pour la commercialisation de nos produits.	0,679	

4.1.6 Synthèse

Comme nous envisageons de faire une analyse factorielle confirmatoire et une modélisation par les équations structurelles, notre analyse de la purification de questionnaire a été un peu rigoureuse, 49 items de l'ensemble de 111 items mesurés sur une échelle continue ont été éliminés. Alors, il reste 62 items regroupés dans 19 échelles de mesure. La distribution de ces items est 55 items pour les variables indépendantes et 7 items pour les variables dépendantes.

Ainsi, 10 échelles de mesure enregistrent un score de coefficient α de Cronbach dans la barre de 0,70 et 9 échelles ont un score dans la barre de 0,80. Nous estimons que ces résultats sont satisfaisants et nous permettent de lancer une analyse factorielle confirmatoire dans une seconde phase.

En conséquence, le questionnaire a été réduit de deux pages et après un pré-test auprès d'un petit panel d'entrepreneurs de différents niveaux d'instructions, le temps également a été raccourci aux alentours de 17 à 25 minutes. Ce nouveau questionnaire est présenté dans le Tableau 4.1 dans lequel nous avons présenté, à titre indicatif, la charge factorielle de chaque item ou question et le coefficient α de Cronbach de chaque échelle de mesure. Nous signalons que cette colonne sera éliminée dans la version finale de ce questionnaire. Le modèle issu de l'analyse de purification est présenté à la Figure 4.1. Toutefois, vous trouverez en Annexe M le questionnaire final, outil de la collecte de données pour la deuxième phase.

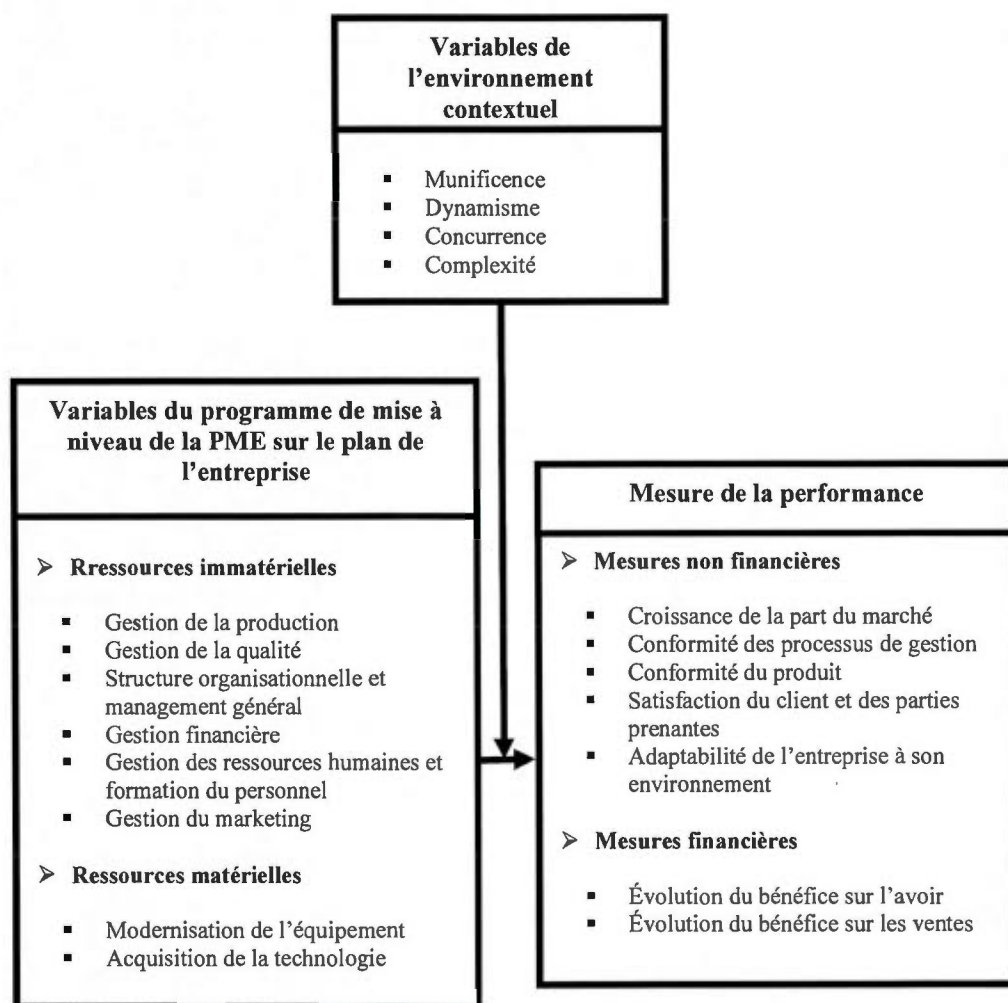


Figure 4.1: Modèle théorique de la recherche après purification du questionnaire.

4.2 Ajustement du modèle théorique aux données empiriques

Analyse Factorielle Confirmatoire

4.2.1 Introduction

Après avoir purifié notre questionnaire par l'analyse factorielle exploratoire, l'Analyse Factorielle Confirmatoire « AFC » est une étape subséquente. Cette étape vise à ajuster le modèle théorique aux données collectées. Afin d'élaborer l'AFC, une démarche détaillée sera décrite brièvement, tout en utilisant des références crédibles beaucoup utilisées dans des travaux analogues. Dans la préparation de l'AFC, il s'agit de suivre les phases décrites par cette démarche. Ces références s'entendent sur une démarche qui est presque semblable dans toutes nos références que nous avons utilisées pour rédiger ce travail.

Dans l'analyse factorielle confirmatoire, nous présentons un bref aperçu sur l'analyse factorielle confirmatoire, tout en décrivant sa démarche méthodologique. Cette démarche est étalée sur cinq phases. Nous exposons aussi les étapes opérationnelles pour la préparation de l'AFC pour notre modèle théorique. Dans une étape ultérieure, nous passons à l'action par la réalisation effective de l'AFC pour ajuster notre modèle théorique. La quatrième étape débouche sur le modèle global ajusté aux données collectées. Dans un dernier lieu, nous passons à la vérification de la validité du modèle théorique par la vérification de la fiabilité de la cohérence interne, de la validité convergente et de la validité discriminante. Enfin, une petite synthèse récapitule cette partie.

4.2.2 Étapes opérationnelles pour l'élaboration de l'AFC

Afin d'effectuer une AFC pour notre modèle théorique global, quatre étapes sont proposées. Le jugement de la qualité d'ajustement du modèle de mesure aux données empiriques sera aussi mesuré par la qualité des indices d'ajustement susmentionnés. Le modèle théorique est composé de trois sections. La première section concerne la vérification de l'ajustement du modèle de mesure des ressources matérielles et des ressources immatérielles. La deuxième section concerne l'ajustement de modèle de

mesure des variables de l'environnement contextuel. La troisième section concerne l'ajustement de la variable dépendante mesurant la performance de l'entreprise. Une dernière étape est l'intégration de ces modèles de mesure ajustés.

Dans chaque modèle, nous procédons à la comparaison des modèles alternatifs afin de déterminer le modèle qui s'ajuste bien aux données collectées.

Étape 1 : Ajustement aux données empiriques du modèle de mesure composant les ressources immatérielles et ressources matérielles

Cette étape consiste à comparer les différents modèles de mesure proposés ci-dessous et de retenir le modèle qui s'ajuste bien aux données empiriques.

- a) Modèle 1 : 1 seul facteur (tous les items de la section des ressources immatérielles et de ressources matérielles composent un seul « 1 » facteur).
- b) Modèle 2 : 2 facteurs (les ressources immatérielles constituent le premier facteur et les ressources matérielles constituent le deuxième facteur).
- c) Modèle 3 : 8 facteurs (les ressources immatérielles forment 6 facteurs et les ressources matérielles forment 2 facteurs).
- d) Modèle 4 : 14 facteurs (les ressources immatérielles composent 11 facteurs et les ressources matérielles composent 3 facteurs).

Étape 2 : Ajustement aux données empiriques composant les variables modératrices de l'environnement contextuel

Pour les variables latentes de l'environnement contextuel, elles sont considérées comme des variables modératrices à la fois sur les variables latentes de ressources matérielles et de ressources immatérielles, d'une part, et sur les items de la performance, d'autre part.

La raison de la séparation de ces variables modératrices est que ces variables ne composent pas le modèle de mesure. Ce sont des variables secondaires incluses dans le modèle théorique. Cependant, ces variables modératrices seront purifiées séparément. Mais pour vérifier leurs effets modérateurs, elles seront incluses dans le modèle global. Pour les variables latentes de l'environnement contextuel, deux modèles sont proposés :

- a) modèle 1 : 1 seul facteur (tous les items de la section environnement contextuel composent un seul « 1 » facteur) ;
- b) modèle 2 : 4 facteurs (l'environnement contextuel est composé par 4 facteurs).

Étape 3 : Ajustement aux données empiriques du modèle de mesure composant la variable dépendante « performance »

La variable latente mesurant la performance de l'entreprise, qui est composée de sept «7 » items, sera aussi testée séparément. La qualité d'indices d'ajustement va décider du maintien de la variante qui s'ajuste bien aux données collectées.

Pour les variables observables de la variable latente qui mesure la performance, deux « 2 » modèles aussi s'offrent :

- a) modèle 1 : 1 seul facteur (tous les items de la variable performance forment un seul « 1 » facteur);
- b) modèle 2 : 2 facteurs (le premier facteur regroupe les items qui mesurent les éléments non financiers et un autre facteur mesure les éléments financiers).

Étape 4 : Intégration des trois modèles de mesure

Dans cette quatrième étape, nous allons tester l'ajustement aux données empiriques du modèle issu de l'étape 1 avec le modèle issu de l'étape 3. Nous testerons également l'association de ce dernier modèle avec le modèle issu de l'étape 2.

Dans un premier temps, nous allons tester l'ajustement du modèle issu de l'étape 1 avec le modèle issu de l'étape 3. Ces deux modèles composent les ressources matérielles et les ressources immatérielles avec le modèle mesurant la variable dépendante performance.

Dans un deuxième temps, nous testerons l'ajustement de ce dernier modèle avec le modèle de mesure composant les variables de l'environnement contextuel. Ce modèle compose notre modèle global regroupant le modèle de mesure de la variable dépendante

performance, le modèle de mesure des ressources matérielles et de ressources immatérielles et le modèle de mesure des variables de l'environnement contextuel.

Cette quatrième étape nous permettra par la suite de vérifier l'hypothèse de l'effet modérateur à la fois sur les variables des ressources matérielles et des ressources immatérielles ainsi que sur la performance. Elle nous permettra aussi de vérifier le modèle structurel de l'hypothèse 3.

Étape 5 : Vérification des hypothèses par la méthode modélisation par les équations structurelles

Une fois les modèles issus de l'AFC bien ajustés, vient l'étape de vérification des hypothèses par le modèle structurel. Pour vérifier nos hypothèses, notamment la troisième hypothèse, nous allons utiliser le modèle issu de l'étape 1 et le modèle issu de l'étape 3. Nous testerons l'effet des ressources matérielles et des ressources immatérielles sur la performance de la PME algérienne mise à niveau. Cette hypothèse demande de déceler les variables de ressources matérielles et de ressources immatérielles qui ont un effet positif sur la performance.

Afin de juger l'effet modérateur des variables de l'environnement contextuel à la fois sur les ressources matérielles, les ressources immatérielles, d'un côté, et sur la performance de l'autre côté, nous allons utiliser le modèle de mesure ajusté issu de l'étape 4. Ce modèle regroupe le modèle de mesure de la variable performance, le modèle de mesure composant les ressources matérielles et immatérielles et le modèle de mesure composant les variables de l'environnement contextuel.

4.2.3 Réalisation de l'Analyse Factorielle Confirmatoire « AFC »

Dans cette rubrique, nous allons commencer à effectuer l'AFC, et ce selon les quatre étapes susmentionnées. Cette analyse commence par la présentation du modèle théorique de la recherche et par la suite nous présenterons les quatre étapes décrivant l'ajustement des modèles de mesure aux données empiriques. En principe, dans chaque étape, une présentation de la démarche méthodologique de développement et de test d'un modèle d'équations structurelles décrite par Roussel et al. (2002) et Schumacker et Lomax (2010)

s'impose. Mais, pour des fins d'allègement des procédures de l'AFC, nous allons la présenter par ces cinq phases dans la première étape. Par ailleurs, pour le reste des étapes, nous présenterons uniquement les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire. Ainsi, comme le modèle théorique général est commun entre les quatre étapes de l'élaboration de l'AFC, une présentation commune du modèle théorique s'avère intéressante.

4.2.3.1 Étape 1 : Ajustement du modèle de mesure composant les ressources immatérielles et les ressources matérielles

Pour déterminer l'ajustement du modèle théorique aux données collectées, dans la section analyse de données collectées, nous allons suivre la démarche présentée ci-dessus par ses cinq phases. Dans cette étape, au total, nous avons 39 items qui sont présentés dans le questionnaire en Annexe M. Une abréviation de chaque item est exposée dans la deuxième colonne de notre questionnaire. Les acronymes de chaque construit et de chaque facteur sont également présentés dans notre questionnaire (voir Annexe M.)

Ainsi, afin de retenir le meilleur modèle, cette étape comprend quatre modèles à tester. Notre meilleur modèle est celui qui s'ajuste bien aux données collectées. Dans cette étape, nos modèles sont alors de l'ordre de quatre modèles.

- a) Modèle 1 : 1 seul facteur** (tous les items de la section des ressources immatérielles et des ressources matérielles composent un seul « 1 » facteur).

ROUSMIM = q16.1 q16.2 q16.3 q17.1 q17.2 q17.3 q17.4 q18.1 q18.2 q18.3
q19.1 q19.2 q20.1 q20.2 q20.3 q21.1 q21.2 q22.1 q22.2 q22.3 q23.1 q23.2
q24.1 q24.2 q24.3 q25.1 q25.2 q25.3 q26.1 q26.2 q26.3 q27.1 q27.2 q27.3
q28.1 q28.2 q28.3 q29.1 q29.2

ROUSIMM = ROUSsources Matérielles et IMmatérielles

- a) Modèle 2 : 2 facteurs (les ressources immatérielles constituent le premier facteur et les ressources matérielles constituent le deuxième facteur).

ROUSIM = q16.1 q16.2 q16.3 q17.1 q17.2 q17.3 q17.4 q18.1 q18.2 q18.3
q19.1 q19.2 q20.1 q20.2 q20.3 q21.1 q21.2 q22.1 q22.2 q22.3 q23.1 q23.2
q24.1 q24.2 q24.3 q25.1 q25.2 q25.3 q26.1 q26.2 q26.3

ROUSM = q27.1 q27.2 q27.3 q28.1 q28.2 q28.3 q29.1 q29.2

ROUSIM = ROUSsources IMmatérielles

ROUSM = ROUSsources Matérielles

- b) Modèle 3 : 8 facteurs (les ressources immatérielles forment 6 facteurs et les ressources matérielles forment 2 facteurs).

GPRODUCT = q16.1 q16.2 q16.3 q17.1 q17.2 q17.3 q17.4

GQUALITE = q18.1 q18.2 q18.3 q19.1 q19.2

STORMAGL = q20.1 q20.2 q20.3

GFINANCE = q21.1 q21.2

GRHUMAIN = q22.1 q22.2 q22.3 q23.1 q23.2 q24.1 q24.2 q24.3

GMARKTG = q25.1 q25.2 q25.3 q26.1 q26.2 q26.3

RDMODREQ = q27.1 q27.2 q27.3

ACQTECHN = q28.1 q28.2 q28.3 q29.1 q29.2

- c) Modèle 4 : 14 facteurs (les ressources immatérielles composent 11 facteurs et les ressources matérielles composent 3 facteurs).

GESTPROD = q16.1 q16.2 q16.3

SITUPROD = q17.1 q17.2 q17.3 q17.4

GESPRQAL = q18.1 q18.2 q18.3

GESFOQUL = q19.1 q19.2

STORGMMG = q20.1 q20.2 q20.3

GESTFINA = q21.1 q21.2

SELCPERS = q22.1 q22.2 q22.3

FODEVPER = q23.1 q23.2
 RECOMPERS = q24.1 q24.2 q24.3
 ORCLIEN = q25.1 q25.2 q25.3
 ORCLIACT = q26.1 q26.2 q26.3
 REMODEQU = q27.1 q27.2 q27.3
 CAPTECHN = q28.1 q28.2 q28.3
 ACQNOTEC = q29.1 q29.2

Phase 1 : Spécification du modèle

Pour la spécification du modèle, on se réfère au modèle global de relations linéaires présenté à la Figure 4.2. Ce modèle est préparé suite à un cadre théorique bien argumenté.

Quant à la spécification du modèle, il contient différentes relations dans un ensemble de variables avec un ensemble de paramètres à estimer. Notre modèle comprend 62 variables observables avec 19 différentes variables latentes (facteurs).

Dans le modèle, chaque variable observable « item » est supposée mesurer uniquement un seul facteur. Dans le modèle théorique représenté par le questionnaire, chacun des 4 facteurs « variables latentes » est mesuré par 2 variables observables, 11 facteurs chacun mesuré par 3 variables observables, 2 facteurs chacun mesuré par 4 variables observables, 1 facteur mesuré par 6 variables observables et un seul 1 facteur mesuré par 7 variables observables. Ce dernier facteur compose la variable dépendante latente du modèle théorique, performance de la PME.

Nous signalons qu'aucune corrélation n'est mentionnée entre les variables latentes ou les variables observables. Alors, le modèle englobe 385 équations de mesure, chacune concerne une variable observable. Chaque variable observable des 55 variables indépendantes est liée par une équation avec la variable latente, et ce pour le modèle de mesure. Toutefois, pour le modèle structurel, chaque variable latente est liée par une équation structurelle avec la variable dépendante qui mesure la performance. Pour le modèle de mesure, vous trouverez ci-dessous des exemples des équations de mesure, à savoir :

$$q_{16.1} = B_{16.1} * (\text{Gestion de la production}) + \text{err}_{16.1}$$

$$q_{16.2} = B_{16.2} * (\text{Gestion de la production}) + \text{err}_{16.2}$$

$$q_{16.2} = B_{16.2} * (\text{Gestion de la production}) + \text{err}_{16.2}$$

..

$$q_{25.1} = B_{25.1} * (\text{Orientation client}) + \text{err}_{25.1}$$

$$q_{25.2} = B_{25.1} * (\text{Orientation client}) + \text{err}_{25.2}$$

.

$$q_{29.1} = B_{29.1} * (\text{Acquisition de nouvelles technologies}) + \text{err}_{29.1}$$

$$q_{29.2} = B_{29.2} * (\text{Acquisition de nouvelles technologies}) + \text{err}_{29.2}$$

.

$$q_{33.1} = B_{33.1} * (\text{Complexité de l'environnement}) + \text{err}_{33.1}$$

$$q_{33.2} = B_{33.2} * (\text{Complexité de l'environnement}) + \text{err}_{33.2}$$

$$q_{33.3} = B_{33.3} * (\text{Complexité de l'environnement}) + \text{err}_{33.3}$$

$$q_{33.4} = B_{33.4} * (\text{Complexité de l'environnement}) + \text{err}_{33.4}$$

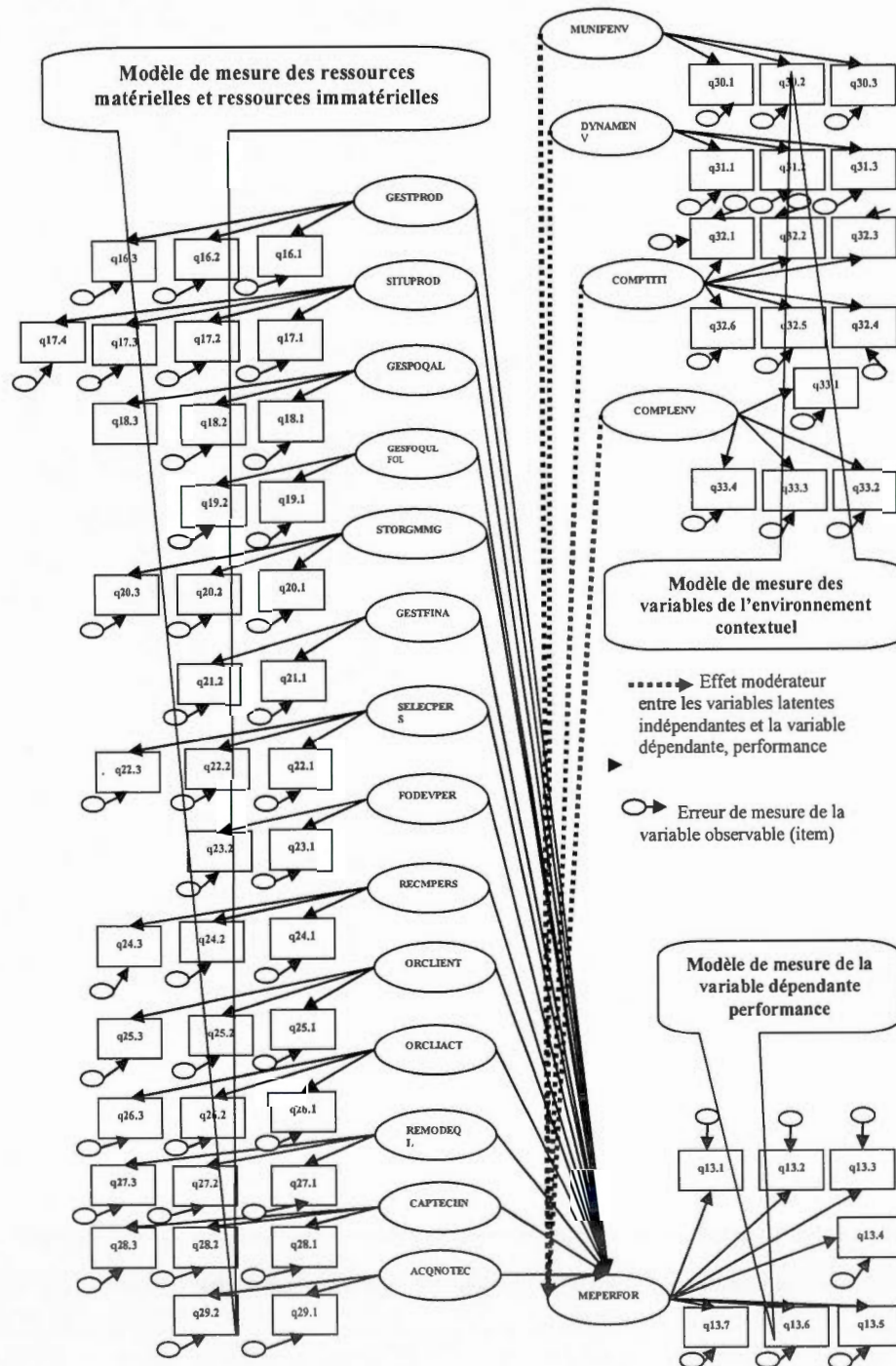


Figure 4.2: Relations linéaires du modèle global.

Pour notre première étape, le modèle de mesure comprend 14 variables latentes présentant les ressources matérielles et les ressources immatérielles qui contiennent la partie gauche de la Figure 4.2. La partie droite de cette figure renferme le modèle de mesure contenant les quatre variables latentes de l'environnement contextuel et la variable dépendante performance.

Nous commençons alors par l'ajustement de la partie gauche de notre modèle structurel rassemblant les ressources. Cette partie comprend au total 14 facteurs regroupant 39 items. Dans notre première étape, nous étudions l'ajustement aux données collectées de ces 39 items.

Phase 2 : Définition du modèle

Nous discutons l'identification du modèle, selon le nombre de degrés de liberté disponible. Cette identification permet de montrer le nombre total de valeurs dans la matrice de variance-covariance par rapport au nombre de paramètres à estimer dans le modèle théorique. La règle de décision permet d'identifier s'il y a une différence entre le nombre de valeurs dans la matrice de variance-covariance « S » et le nombre de paramètres à estimer dans le modèle théorique.

- Nombres de variables observables dans le modèle théorique

39 variables observables indépendantes (items)

- Nombre total de valeurs dans la matrice de variance-covariance

$p(p+1)/2 = 39(39+1)/2 = 780$ valeurs dans la matrice de variance-covariance S

p : nombre de variables observables (items)

- Nombre de paramètres à estimer :

Charges factorielles : $39 * 1 = 39$ charges factorielles

Erreurs de mesure : 39 pour variables observables indépendantes (items)

Total = $39 + 39 = 78$ paramètres à estimer

Règle de décision de l'identification du modèle

Le degré de liberté « dl » = (nombre de valeurs dans la matrice de variance-covariance S) – (nombre de paramètres à estimer dans le modèle théorique) = $780 - 78 = 702$ dl

Le nombre total de valeurs dans la matrice de variance-covariance est alors supérieur au nombre de paramètres à estimer dans le modèle théorique. Donc, le modèle est sur-identifié. Dans ce cas, nous passons à la phase suivante, l'estimation du modèle. Notons que la condition de définition du modèle est nécessaire, mais ne garantit pas que le modèle soit identifié.

Phase 3 : Estimation du modèle

L'estimation se fait par différentes procédures d'estimation, comme *Generalized Least Squares (GLS)* et *Unweighted Least Squares (ULS)* et *Maximum Likelihood (ML)*, qui sont toutes de types d'estimation non standardisés. Dans notre cas, la méthode *Maximum Likelihood (ML)* avec des solutions standardisées est la plus appropriée, appelée en français Maximum de Vraisemblance (MV). Selon Roussel et al. (2005) ; Kline (2005) et Schumacker et Lomax (2010), le ML ou MV est la procédure la plus appropriée.

L'estimation des paramètres de notre modèle théorique se fera par le logiciel LISREL 9.1 et la programmation sera sous le module SIMPLIS.

Phase 4 : Test du modèle et interprétation des résultats

Dans l'AFC des modèles théoriques, le travail le plus important est l'ajustement des données empiriques, présentées dans la matrice de variance-covariance, aux modèles spécifiés. Si l'ajustement du modèle est bon, alors le modèle spécifié est supporté par les données collectées et vice-versa. La comparaison repose sur les structures de covariances définies par un modèle hypothétique, selon Schumacker et Lomax (2010).

Dans cette phase, une comparaison de plusieurs modèles théoriques s'appuie sur le principe de résolution des tests d'ajustement pour chaque modèle. Afin de choisir le modèle qui s'ajuste bien aux données empiriques, une comparaison entre les modèles s'impose. Le Tableau 4.2 présente les résultats de l'AFC pour le modèle composant les ressources immatérielles et les ressources matérielles.

Bien que le modèle 4 de 14 facteurs présente une meilleure qualité d'indices d'ajustement, nous avons choisi le modèle 3 de 8 facteurs, et ce pour deux raisons :

- i. le modèle 3, de 8 facteurs, est plus proche de notre modèle théorique;
- ii. après examen de modification sur le modèle 4, à 14 facteurs, plusieurs items ont été éliminés et nous avons risqué de laisser des variables latentes (facteurs) avec un seul item, sachant qu'un facteur mesuré par un seul item ne donne pas une bonne interprétation sur ce facteur. Par contre, pour le modèle 3, à 8 facteurs, un seul item sera éliminé présentant des caractéristiques non conformes aux exigences stipulées par l'AFC. Cet item est le q28.3 qui a une contribution factorielle de $0.46 < 0.50$.

Tableau 4.2: AFC du modèle de mesure des ressources matérielles et ressources immatérielles

Indices	Modèle 1 (1 facteur)	Modèle 2 (2 facteurs)	Modèle 3 (8 facteurs)	Modèle 4 (14 facteurs)	Seuil préconisé
X ²	2603.81	2364.65	1340.63	1071.103	P : Sig < 0,05 (P :*)
p	0,00005	0,00005	0,00005	0,00005	
dl	702	701	674	611	
X ² /dl (Chi-deux normé)	3.70	3.37	1.98	1.75	Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5
GFI	0.53	0.55	0.74	0.79	> 0.9
AGFI	0,48	0.50	0.70	0.73	> 0.9
SRMR	0,09	0.09	0.06	0.05	La plus proche de 0, valeur fixée par le chercheur
RMSEA	0,117	0.109	0.07	0.06	< 0,08 et si possible < 0,05
NFI	0,87	0.88	0.93	0.94	Plus proche de 1
NNFI	0,90	0.91	0.96	0.97	
CFI	0,90	0.918	0.96	0.97	
AIC	26939.55	26939.55	26939.55	26939.55	La plus faible possible (comparaison entre modèles alternatifs)
ECVI	13,93	12.74	7.84	7.11	

Les indices d'ajustement du modèle 3 sont plus améliorés aux deux autres modèles 1 et 2. Le Chi-deux, qui sert à l'ajustement des autres indices, est très bon et est significatif à un (P :****). Cet indice présente une valeur de 1.98. Les indices NFI, NNFI et CFI sont plus acceptables et sont plus proches de 1. Le RMSEA est acceptable et est dans le seuil préconisé. La seule remarque est que les valeurs de GFI et AGFI sont un peu en-dessous du seuil préconisé. Celui-ci peut être expliqué par la complexité du modèle de 39 items

car ces indices sont sensibles à la complexité du modèle. Par ailleurs, le SRMR, qui représente l'appréciation moyenne des résidus, est acceptable.

L'Annexe N et l'Annexe O présentent le schéma de trajet du modèle choisi, qui est le modèle 3, à 8 facteurs. L'Annexe N montre le schéma de trajet présentant des contributions factorielles du modèle 3. Toutes ces contributions factorielles sont dans les normes sauf l'item q28.3 qui sera éliminé par la suite. L'Annexe O présente le schéma de trajet montrant les valeurs t de Student du modèle 3. Toutes les valeurs de t Student sont significatives et sont supérieures à une valeur de 1.96.

4.2.3.2 Étape 2 : Ajustement aux données empiriques du modèle de mesure composant les variables modératrices de l'environnement contextuel

Dans cet ajustement, nous allons tester deux modèles. Le premier modèle comporte tous les items en un seul « 1 » facteur. Le deuxième modèle contient quatre « 4 » facteurs comme il est décrit dans le modèle théorique.

- a) Modèle 1 : 1 seul facteur (tous les items de la section environnement contextuel composent un seul « 1 » facteur)**

ENVIRON = q30.1 q30.2 q30.3 q31.1 q31.2 q31.3 q32.1 q32.2 q32.3 q32.4
q32.5 q32.6 q33.1 q33.2 q33.3 q33.4
ENVIRON = Environnement

- b) Modèle 2 : 4 facteurs (l'environnement contextuel est composé par 4 facteurs)**

MUNIFENV = q30.1 q30.2 q30.3
DYNAMENV « Instabilité » = q31.1 q31.2 q31.3
COMPTITI = q32.1 q32.2 q32.3 q32.4 q32.5 q32.6
COMPLENV = q33.1 q33.2 q33.3 q33.4

Phase 4 : Test du modèle et interprétation des résultats

Le test du modèle de l'environnement contextuel a donné lieu aux résultats des deux modèles.

Tableau 4.3: AFC du modèle de mesure de l'environnement contextuel

Indices	Modèle 1 : (1 seul facteur)	Modèle 2 : (4 facteurs)	Seuil préconisé
X^2	721.32	370.79	P : Sig < 0,05
p	0.00005	0.00005	
dl	104	98	
X^2/df (Chi-deux normé)	6,93	3.78	Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5
GFI	0.64	0.82	> 0.9
AGFI	0.53	0.75	> 0.9
SRMR	0.16	0.10	La plus proche de 0, valeur fixée par le chercheur
RMSEA	0.17	0.11	< 0,08 et si possible < 0,05.
NFI	0.38	0.68	Plus proche de 1
NNFI	0.32	0.68	
CFI	0.41	0.74	
AIC	11233.19	11233.19	La plus faible possible (comparaison entre modèles alternatifs)
ECVI	3.96	2.25	

Il nous paraît que le modèle 2, de 4 facteurs, est plus ajusté que le modèle 1, à un seul facteur. Nous choisissons alors le modèle 2, à 4 facteurs, mais malheureusement ce modèle présente des déficiences. Après l'examen des figures des deux annexes : (Annexe P et Annexe Q), nous notons la présence des items présentant des signes inférieurs au seuil préconisé. Le résumé de la déficience de ces items est dans le Tableau 4.4. Les deux annexes : (Annexe P et Annexe Q) montrent bien les items qui présentent des déficiences. Ces items seront éliminés du modèle choisi. L'opération est itérative, cette élimination sera un item à la fois et item après l'autre item. Enfin, nous allons décider de l'ajustement du modèle 2 dans ce processus de modification.

Tableau 4.4: Items présentant des déficiences sur la charge factorielle et la valeur de t de Student

Items	Contribution factorielle (< 0.50)	t de Student (< 1.96)
q33.4	-0.04	-0.53
q32.1	0.24
q32.2	0.11	1.27
q32.3	0.10	1.19
q32.5	0.34

Phase 5 : Modification du modèle choisi

Dans la phase modification du modèle, si le modèle vérifié et choisi ne s'ajuste pas avec le modèle théorique comme il a été espéré, la prochaine étape est de le modifier et de le retester. Pour déterminer comment modifier le modèle, il existe des méthodes pour la détermination de la spécification d'erreur. Dans cette modification, nous allons éliminer les items qui sont mal spécifiés, selon Roussel et al. (2005); Kline (2005) et Schumacker et Lomax (2010).

Les items mal spécifiés et présentant des déficiences sont dans le Tableau 4.4. Nous allons procéder à l'élimination item après item dans un processus itératif et après nous déciderons de l'ajustement du modèle. Le Tableau 4.5 montre l'ajustement aux données du modèle modifié.

Tableau 4.5: Ajustement du modèle modifié

Indices	Modèle modifié 1 : Élimination de l'item q33.4	Modèle modifié 2 : Élimination de l'item q32.3	Modèle modifié 3 : Élimination de l'item q32.1	Modèle modifié 4 : Élimination de l'item q32.2	Modèle modifié 5 : Élimination de l'item q32.5	Seuil préconisé
X ²	276.09	216.76	118.25	172.88	93.44	P : Sig < 0,05*
p	0.00005	0.00005	0.00005	0.00005	0.00005	
dl	84	71	48	59	38	
X ² /dl (Chi-deux normé)	3.28	3.05	2.46	2.93	2.45	Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5
GFI	0.84	0.87	0.91	0.88	0.92	> 0.9
AGFI	0.78	0.80	0.85	0.82	0.86	> 0.9

... Tableau 4.5 (Suite)...

SRMR	0.09	0.09	0.06	0.08	0.06	La plus proche de 0, valeur fixée par le chercheur
RMSEA	0.10	0.10	0.08	0.09	0.08	< 0,08 et si possible < 0,05.
NFI	0.74	0.78	0.86	0.81	0.88	Plus proche de 1
NNFI	0.75	0.79	0.88	0.82	0.89	
CFI	0.80	0.84	0.91	0.87	0.92	
AIC	10598.48	9958.77	8248.30	8925.91	7915.16	La plus faible possible (comparaison entre modèles alternatifs)
ECVI	1.75	1.43	0.90	1.19	0.75	

Après une comparaison entre les 5 modèles modifiés, le modèle modifié 5 présente le meilleur ajustement. L'indice Chi-deux est significatif à un seuil de 0.00005 (P : ****). Le Chi-deux normé est acceptable et est meilleur que les autres modèles. Dans ce modèle, les indices GFI, AGFI, NFI, NNFI et CFI sont meilleurs que le modèle de base composant les ressources matérielles et les ressources immatérielles. La raison est que le modèle théorique de l'environnement contextuel n'est pas compliqué comme les modèles regroupant les ressources matérielles et les ressources immatérielles. Le RMSEA est dans le seuil préconisé et le SRMR est acceptable. Les deux indices AIC et ECVI, dans le modèle modifié 5, enregistrent des valeurs plus faibles que les autres modèles alternatifs du Tableau 4.5. Pour le modèle de l'environnement contextuel, nous choisissons alors le modèle modifié 5 car ce modèle présente le meilleur ajustement aux données empiriques.

En somme, le modèle théorique regroupe 16 items, le modèle modifié accepté englobe uniquement 11 items, 5 items ont alors été éliminés afin d'assurer son ajustement par l'analyse factorielle confirmatoire.

L'Annexe R et l'Annexe S montrent le schéma de trajet du modèle modifié 5. L'Annexe R indique le schéma de trajet présentant les contributions factorielles du modèle modifié 5. L'Annexe S montre le schéma de trajet montrant les valeurs t de Student du modèle choisi.

4.2.3.3 Étape 3 : Ajustement aux données empiriques du modèle de mesure composant la variable dépendante « performance »

La variable dépendante performance regroupe au total 7 items. Théoriquement, ces items sont décomposés en mesure de performance financière et en mesure de performance non financière. Alors, il ressort deux facteurs.

- a) Modèle 1 : 1 seul facteur (tous les items de la variable qui mesure la performance forment un seul « 1 » facteur).

$$\text{MEPERFOR} = q15.1 \ q15.2 \ q15.3 \ q15.4 \ q15.5 \ q15.6 \ q15.7$$

MEPERFOR : Mesure de la performance

- b) Modèle 2 : 2 facteurs (le premier facteur regroupant les items qui mesure les éléments non financiers et un autre facteur qui mesure les éléments financiers).

$$\text{PERFNF} = q15.1 \ q15.2 \ q15.3 \ q15.4 \ q15.5$$

$$\text{PERFF} = q15.6 \ q15.7$$

PERFNF = PERFormance Non Financière

PERFF = PERFormance Financière

Phase 4 : Test du modèle et interprétation des résultats

Le test du modèle de l'environnement contextuel a donné lieu aux résultats des deux modèles. Le premier modèle regroupe les 7 items en un seul facteur. Cependant, le deuxième facteur regroupe deux facteurs. Le premier facteur représente la performance non financière. Le deuxième facteur représente les items de la performance financière. Le Tableau 4.6 résume les résultats de cette analyse.

Tableau 4.6: AFC du modèle de mesure de la variable dépendante performance

Indices	Modèle 1 (1 seul facteur)	Modèle 2 (2 facteurs)	Seuil préconisé
χ^2	192.89	96.32	P : Sig < 0,05
p	0.00005	0.00005	
dl	14	13	
χ^2/df	13.77	7.40	Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5
GFI	0.77	0.88	> 0.9
AGFI	0.54	0.74	> 0.9
SRMR	0.07	0.05	La plus proche de 0, valeur fixée par le chercheur
RMSEA	0.25	0.18	< 0,08 et si possible < 0,05.
NFI	0.88	0.94	Plus proche de 1
NNFI	0.83	0.91	
CFI	0.89	0.94	
AIC	3224.87	3280.87	La plus faible possible (comparaison entre modèles alternatifs)
ECVI	1.11	0.63	

Le résultat de l'AFC indique que le modèle 2, à deux facteurs, présente un meilleur ajustement que le premier modèle 1, à un seul un facteur. Malgré que le Chi-deux soit significatif à un seuil de 0.00005 (p : ****), le Chi-deux normé est hors seuil préconisé. Mais, par rapport au modèle 1, le modèle 2 présente une meilleure amélioration par une diminution de plus de 6 points dans le Chi-deux normé.

Par ailleurs, les autres indices comme NFI, NNFI, CFI sont très acceptables. De même, GFI et AGFI sont acceptables, également le SRMR est suffisamment acceptable. Toutefois, le RMSEA est hors seuil préconisé, mais par comparaison avec le premier modèle, nous pourrions l'accepter parce qu'il présente une meilleure amélioration. Cependant, l'AIC présente une légère augmentation. Par contre, l'indice ECVI enregistre une diminution remarquable dans sa valeur de presque de la moitié par rapport au modèle 1. Nous acceptons alors le modèle 2, à 2 facteurs, car il coïncide bien avec le modèle théorique. Comme nous ne pouvions pas aller avec plus de deux modèles, nous acceptons le modèle 2.

L'Annexe T montre le schéma de trajet présentant les contributions factorielles du modèle 2 qui sont toutes acceptables et au seuil préconisé. De même, l'Annexe U indique

le schéma de trajet présentant les valeurs t de Student du modèle 2 qui sont aussi toutes significatives et au-dessus du seuil préconisé 1.96.

4.2.3.4 Étape 4 : Intégration des trois modèles de mesure

Cette intégration sera faite en deux sous-étapes. La première sous-étape est l'intégration du modèle de mesure des ressources matérielles et des ressources immatérielles avec le modèle de mesure de la variable dépendante performance. La deuxième sous-étape est l'intégration du modèle issu de cette première sous-étape avec le modèle ajusté des variables de l'environnement contextuel.

4.2.3.4.1 Sous-étape 4.1 : Intégration du modèle de mesure composant les ressources matérielles et ressources immatérielles avec la variable dépendante performance

Elle comprend l'intégration du modèle des ressources matérielles et des ressources immatérielles avec la variable dépendante latente performance. Le résultat de l'analyse factorielle débouche vers la modification du modèle 1, tout en éliminant les items q28.3, q22.2 et q23.1. Les contributions factorielles de ces items sont au-dessous du seuil préconisé. L'élimination de ces items a donné lieu au modèle modifié 2.

Le modèle modifié 4 présente une meilleure amélioration relativement aux autres modèles alternatifs. Pour le modèle 4 modifié, le Chi-deux, qui sert à l'ajustement des autres indices, a été réduit par rapport aux modèles et est significatif à un seuil de 0.00005. Le Chi-deux normé a chuté et est meilleur par rapport aux autres modèles. Les autres indices sont presque équivalents entre les modèles, sauf que l'indice ECVI a été réduit. Cet indice est très important étant donné que c'est un indice de parcimonie qui permet d'évaluer l'ajustement pour chaque paramètre estimé.

L'importance de cet indice découle de sa fonction permettant de déterminer parmi plusieurs modèles plausibles équivalents celui qui présente la meilleure parcimonie et qui devrait être préféré aux autres. Nous choisissons alors le modèle modifié 4.

Tableau 4.7 : Intégration des deux modèles de mesure des ressources matérielles et des ressources immatérielles avec le modèle mesurant la performance

Indices	Modèle 1 : choisis	Modèle modifié 2: élimination de q28.3	Modèle modifié 3: élimination de q22.2	Modèle modifié 4: élimination de q23.1	Seuil préconisé
X ²	1736.95	1637.00	1569.34	1427.79	P : Sig < 0,05
p	0.00005	0.00005	0.00005	0.00005	
dl	944	900	857	815	
X2/dl	1.83	1.81	1.83	1.75	Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5
GFI	0.72	0.73	0.74	0.75	> 0.9
AGFI	0.68	0.69	0.69	0.71	> 0.9
SRMR	0.06	0.06	0.06	0.05	La plus proche de 0, valeur fixée par le chercheur
RMSEA	0.06	0.06	0.06	0.06	< 0,08 et si possible < 0,05.
NFI	0.93	0.93	0.94	0.94	Plus proche de 1
NNFI	0.96	0.96	0.97	0.97	
CFI	0.96	0.97	0.97	0.97	
AIC	30668.44	29937.18	29164.44	28677.65	La plus faible possible (comparaison entre modèles alternatifs)
ECVI	10.15	9.63	9.26	8.53	

L'Annexe V et l'Annexe W présentent le schéma de trajet montrant les contributions factorielles du modèle modifié 4 et les valeurs t de Student. Les contributions factorielles sont acceptables largement au-dessus de la valeur préconisée de 0.50 et les valeurs de t de Student sont amplement significatives et enregistrent toutes des valeurs supérieures à 1.96.

4.2.3.4.2 Sous-étape 4.2 : Intégration du modèle de mesure composant les ressources matérielles, les ressources immatérielles et le modèle de mesure de la variable dépendante performance avec le modèle de mesure de l'environnement contextuel

La sous-étape 4.2 comprend l'intégration du modèle de mesure accepté issu de la sous-étape 4.1 avec le modèle de mesure de l'environnement contextuel. Le test de ce modèle

composé a donné lieu au résultat du modèle 1 présenté dans le Tableau 4.8. Tous les items sont significatifs et acceptables sauf l'item q31.3 qui a une contribution factorielle de $0.40 < 0.50$. Une modification du modèle 1 débouche vers le modèle 2 modifié.

Le modèle modifié 2 présente des améliorations relativement bonnes au modèle 1. Le Chi-deux est significatif à un seuil de ($P : ****$). Le Chi-deux normé enregistre une diminution par rapport au modèle 1. Ce Chi-deux normé est acceptable et encore inférieur à 2. Les NFI, NNFI et CFI sont bien acceptables. Ces indices incrémentaux évaluent l'amélioration de l'ajustement d'un modèle tout en le comparant au modèle de base. Les indices GFI et AGFI sont un peu en dessous de la norme préconisée, mais sont quand même acceptables puisque notre modèle est un peu complexe. Ces indices sont sensibles à la complexité du modèle. Le RMSEA est bon, mais le SRMR reste stable entre les deux modèles. Nous acceptons de ce fait le modèle modifié 2 car il présente de meilleurs indices que le modèle de base. La Figure 4.3 et la Figure 4.4 présentent le schéma de trajet montrant les valeurs des contributions factorielles et les valeurs t de Student qui sont acceptables et qui sont dans les normes préconisées.

Tableau 4.8: Intégration des trois modèles de mesure : ressources matérielles, immatérielles et le modèle de performance avec le modèle de l'environnement contextuel

Indices	Modèle 1 : de base	Modèle modifié 2: élimination de q31.3	Seuil préconisé
X^2	2161.56	2083.00	P : Sig < 0,05*
p	0.00005	0.00005	
dl	1286	1234	
X^2/df	1.70	1.68	Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5
GFI	0.71	0.71	> 0.9
AGFI	0.66	0.66	> 0.9
SRMR	0.06	0.06	La plus proche de 0, valeur fixée par le chercheur
RMSEA	0.06	0.05	< 0,08 et si possible < 0,05.
NFI	0.92	0.92	Plus proche de 1
NNFI	0.96	0.96	
CFI	0.96	0.96	
AIC	37097.56	36630.74	La plus faible possible (comparaison entre modèles alternatifs)
ECVI	12.92	12.51	

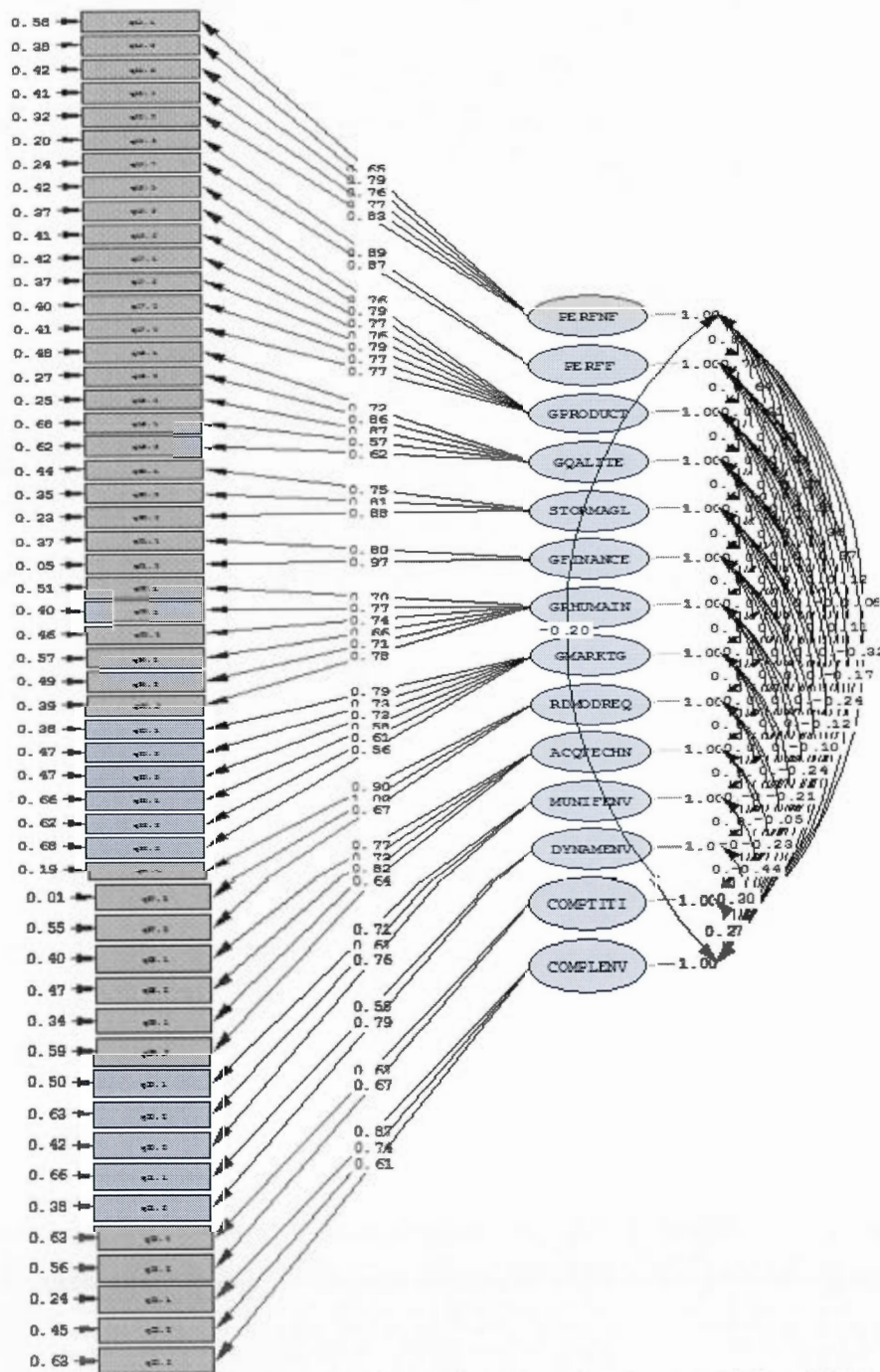


Figure 4.3: Schéma de trajet présentant les contributions factorielles du modèle modifié.

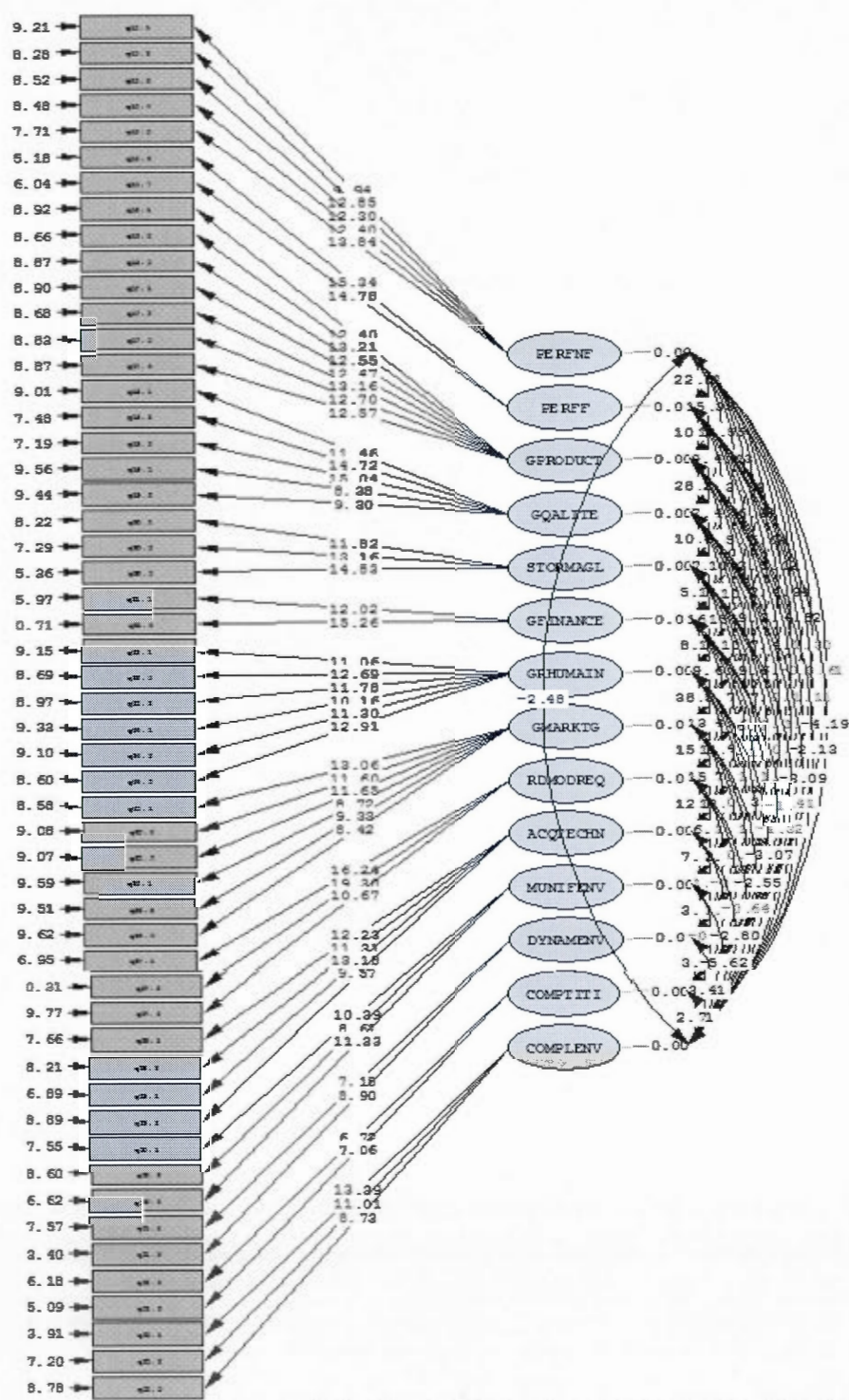


Figure 4.4: Schéma de trajet présentant les valeurs t de Student du modèle modifié 2.

4.2.4 Validité du modèle théorique

La validité d'un modèle théorique concerne la justesse des inférences fondées sur les scores, qui sont supposés être mesurés, mais aussi de ne pas mesurer ce qu'ils ne sont pas censés être mesurés (Thomson, 2003). La validité d'un modèle de mesure est une partie de l'analyse factorielle confirmatoire (Kline, 2005). La validité d'un modèle théorique, dans le cadre de l'analyse factorielle confirmatoire, se matérialise en vérifiant : la cohérence interne de chaque facteur (variable latente), la validité convergente et la validité discriminante.

4.2.4.1 Fiabilité de la cohérence interne

La fiabilité de la cohérence interne peut être évaluée par le coefficient Alpha de Cronbach (Roussel et Wacheux, 2005). Cependant, Kline (2005) argumente que la fiabilité de construit est nécessaire, mais non suffisante. Il ajoute que les construits non fiables ne pourront pas être valides. La fiabilité de construit « indique que le même instrument puisse produire des résultats similaires lorsqu'il est administré à différentes populations » (Roussel et al., 2002, p. 55). La cohérence interne est bonne lorsque la valeur d'Alpha de Cronbach est entre 0.70 et .080 et meilleure au-delà de ce score (Roussel et al., 2002 ; Roussel et Wacheux, 2005 ; Kline, 2005). Le Tableau 4.9 présente l'Alpha de Cronbach pour chaque facteur ou variable latente.

Tableau 4.9: Valeur d'Alpha de Cronbach pour chaque facteur

Facteurs	Description des facteurs	Items	Fiabilité : (Alpha de Cronbach)
PERFNF	Performance non financière	q15.1	0.91
		q15.2	
		q15.3	
		q15.4	
		q15.5	
PERFF	Performance financière	q15.6	0.96
		q15.7	
GPRODUCT	Gestion de la production	q16.1	0.95
		q16.2	
		q16.3	
		q17.1	
		q17.2	
		q17.3	
		q17.4	

... Tableau 4.9 (Suite)...

GQUALITE	Gestion de la qualité	q18.1	0.88
		q18.2	
		q18.3	
		q19.1	
		q19.2	
STORMAGL	Structure organisationnelle et management général	q20.1	0.92
		q20.2	
		q20.3	
GFINANCE	Gestion financière	q21.1	0.92
		q21.2	
GRHUMAIN	Gestion des ressources humaines	q22.1	0.92
		q22.3	
		q23.2	
		q24.1	
		q24.2	
GMARKTG	Gestion du marketing	q24.3	0.86
		q25.1	
		q25.2	
		q25.3	
		q26.1	
RDMODREQ	Rendement de la modernisation de l'équipement	q26.2	0.91
		q26.3	
		q27.1	
ACQTECHN	Acquisition de nouvelles technologies	q27.2	0.90
		q27.3	
		q28.1	
		q28.2	
MUNIFENV	Munificence de l'environnement	q29.1	0.86
		q29.2	
		q30.1	
DYNAMENV	Dynamisme « instabilité » de l'environnement	q30.2	0.76
		q30.3	
COMPTITI	Compétitivité	q31.1	0.69
		q31.2	
COMPLENV	Complexité de l'environnement	q32.4	0.89
		q32.6	
		q33.1	
		q33.2	
		q33.3	

La mesure de fiabilité de la cohérence interne de notre modèle montre 8 facteurs dans la fourchette de 0.90, 4 facteurs dans la fourchette de 0.80, 1 seul facteur enregistre un score de 0.76 et le dernier facteur estampille un taux de 0.69. En fait, 13 de nos 14 facteurs présentent une très bonne fiabilité de cohérence interne de chaque facteur, seulement le facteur compétitivité qui expose une déficience, mais elle est proche de la norme qui est fixée à 0.70. Alors, notre modèle présente une meilleure fiabilité de cohérence interne.

4.2.4.2 Validité convergente

« La validité convergente correspond à la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches de ceux d'autres mesures du même trait (variable latente ou facteur principal) » (Roussel et al., 2002, p.55). La convergence des items d'une même échelle de mesure est la capacité de mesurer un seul et même facteur (Roussel et Wacheux, 2005). Selon Roussel et al. (2002), la validité convergente sera vérifiée par la méthode Bootstrap. Cette méthode exige que chaque contribution factorielle soit statistiquement différente de zéro avec un $|t| > 1,96$ pour $P = 0.05$. Le Tableau 4.10 montre la validité convergente tout en présentant la contribution factorielle et la valeur de t de Student.

Tableau 4.10: Validité convergente, contribution factorielle et valeur de t de Student

Facteurs	Description des facteurs	Items	Contribution factorielle	Valeur de t de Student
PERFNF	Performance non financière	q15.1	0.65	9.94
		q15.2	0.78	12.85
		q15.3	0.76	12.32
		q15.4	0.76	12.42
		q15.5	0.82	13.83
PERFF	Performance financière	q15.6	0.89	15.35
		q15.7	0.87	14.81
GPRODUCT	Gestion de la production	q16.1	0.76	12.40
		q16.2	0.79	13.20
		q16.3	0.76	12.55
		q17.1	0.76	12.47
		q17.2	0.79	13.17
		q17.3	0.77	12.69
		q17.4	0.76	12.54
GQUALITE	Gestion de la qualité	q18.1	0.72	11.46
		q18.2	0.85	14.70
		q18.3	0.86	15.05
		q19.1	0.56	8.40
		q19.2	0.61	9.31
STORMAGL	Structure organisationnelle et management général	q20.1	0.75	11.82
		q20.2	0.81	13.17
		q20.3	0.87	14.83
GFINANCE	Gestion financière	q21.1	0.79	11.96
		q21.2	0.97	15.27
GRHUMAIN	Gestion des ressources humaines	q22.1	0.70	11.12
		q22.3	0.77	12.75
		q23.2	0.74	11.95
		q24.1	0.65	10.16
		q24.2	0.70	11.19
		q24.3	0.77	12.78

... Tableau 4.10 (Suite)...

GMARKTG	Gestion du marketing	q25.1	0.79	13.07
		q25.2	0.72	11.65
		q25.3	0.72	11.61
		q26.1	0.58	8.73
		q26.2	0.61	9.30
		q26.3	0.56	8.43
RDMODREQ	Rendement de la modernisation de l'équipement	q27.1	0.90	16.28
		q27.2	0.99	19.26
		q27.3	0.67	10.69
ACQTECHN	Acquisition de nouvelles technologies	q28.1	0.77	12.22
		q28.2	0.73	11.38
		q29.1	0.81	13.18
		q29.2	0.64	9.55
MUNIFENV	Munificence de l'environnement	q30.1	0.70	10.26
		q30.2	0.61	8.75
		q30.3	0.77	11.48
DYNAMENV	Dynamisme « instabilité » de l'environnement	q31.1	0.52	6.87
		q31.2	0.85	10.64
COMPTITI	Compétitivité	q32.4	0.58	6.48
		q32.6	0.70	7.20
COMPLENV	Complexité de l'environnement	q33.1	0.87	13.51
		q33.2	0.73	10.85
		q33.3	0.60	8.66

Selon les exigences susmentionnées, toutes les contributions factorielles, présentées dans la quatrième colonne, sont différentes de zéro et sont d'ailleurs largement supérieures à 0.50. La valeur de *t* de Student de chaque item est également statistiquement significative et est largement supérieure à 1.96. Nous pouvons alors conclure que le critère de la validité convergente est supporté pour tous les items et par translation pour tout notre modèle.

4.2.4.3 Validité discriminante

« La validité discriminante vérifie la capacité d'une mesure à générer des résultats différents des mesures d'autres traits ou construits (Roehrich, 1993) » (Roussel et Wacheux, 2005, p. 309). Dans leur ouvrage, Roussel et al. (2002) présentent l'approche séquentielle de Fornell et Larcker (1981) qui est complétée par Bagozzi et Yi (1989). Cette approche vérifiant la validité discriminante disant « il s'agit de montrer qu'un modèle où les corrélations sont laissées libres (modèle non contraint) est bien meilleur qu'un modèle où les corrélations entre les variables sont fixées à 1 (modèle contraint) » (Roussel et al., 2002, p. 230).

Le Tableau 4.11 indique la validité discriminante, tout en comparant les indices entre ces deux modèles. Le modèle 1 est le modèle contraint où les corrélations entre les facteurs sont fixées à une valeur de « 1 ». Cependant, dans le modèle 2, les corrélations sont laissées libres. Notre propre modèle est le modèle de base, non contraint, modèle 2, que nous voudrions comparer avec le modèle 1, modèle contraint.

Tableau 4.11: Validité discriminante
Comparaison entre modèle contraint et modèle non contraint

Indices	Modèle 1 : contraint (Corrélations fixées à 1)	Modèle 2 : de base (non contraint) (Corrélations libres)	Seuil préconisé
X^2	4359.68	2083.00	P : Sig < 0,05*
p	0.00005	0.00005	
dl	1325	1234	
X^2/df	3.29	1.68	Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5
GFI	0.45	0.71	> 0.9
AGFI	0.41	0.66	> 0.9
SRMR	0.10	0.06	La plus proche de 0, valeur fixée par le chercheur
RMSEA	0.10	0.05	< 0,08 et si possible < 0,05.
NFI	0.84	0.92	Plus proche de 1
NNFI	0.88	0.96	
CFI	0.88	0.96	
AIC	36630.74	36630.74	La plus faible possible (comparaison entre modèles alternatifs)
ECVI	23.08	12.51	

Tableau 4.12: Validité discriminante,
Significativité de la différence de Chi-Deux

	Modèle 1 : contraint (Corrélations fixées à 1)	Modèle 2 : de base (non contraint) (Corrélations libres)	Différence
X^2	4359.68	2083.00	2276.68
dl	1325	1234	91

Nous pouvons dire à l'avance que le modèle 2, de base, non contraint, est meilleur que le modèle 1, contraint. Le modèle de base, non contraint, enregistre une meilleure

amélioration que le modèle contraint. Les indices du modèle non contraint sont bien meilleurs que le modèle contraint. La valeur de Chi-deux du modèle non contraint est presque la moitié de la valeur du modèle contraint. Ils sont les deux significatifs à un seuil de $P = 0.00005$. Ce Chi-deux sert à former tous les indices. Alors, le Chi-deux normé, qui est un indice de parcimonie, enregistre aussi une valeur de moitié pour le modèle non contraint que le modèle contraint. Également, le RMSEA du modèle non contraint est dans la norme du modèle contraint, qui est hors norme.

Les autres indices comme NFI, NNFI et CFI sont meilleurs dans le modèle non contraint que dans le modèle contraint. Le GFI et AGFI sont un peu en dessous de la norme, à cause de la complexité du modèle. De même, dans le modèle contraint, les valeurs de t sont plus pires, notamment pour les facteurs de l'environnement contextuel : dynamisme, compétitivité et complexité. Enfin, le SRMR, pour le modèle non contraint, est bien meilleur que le modèle contraint. Mais bien que l'indice ECVI soit très inférieur au modèle contraint, ce qui est un bon signe, l'AIC présente la même valeur dans les deux modèles, ce qui signifie que notre modèle est stable et donne des résultats fiables, valides et discriminants. Ainsi, la différence de Chi-deux entre les deux modèles contraint et non contraint est significative. Ce Chi-deux dépasse le niveau de 51.739. Cette dernière valeur a été donnée par une table de Chi-deux pour un seuil d'erreur de 0.05. Alors, le Chi-deux calculé est supérieur au Chi-deux du tableau. Le Tableau 4.12 montre la différence Chi-deux en fonction du degré de liberté.

La Figure 4.5 et la Figure 4.6 schématisent d'une manière claire le trajet présentant les contributions factorielles et les valeurs t de Student du modèle 1 contraint.

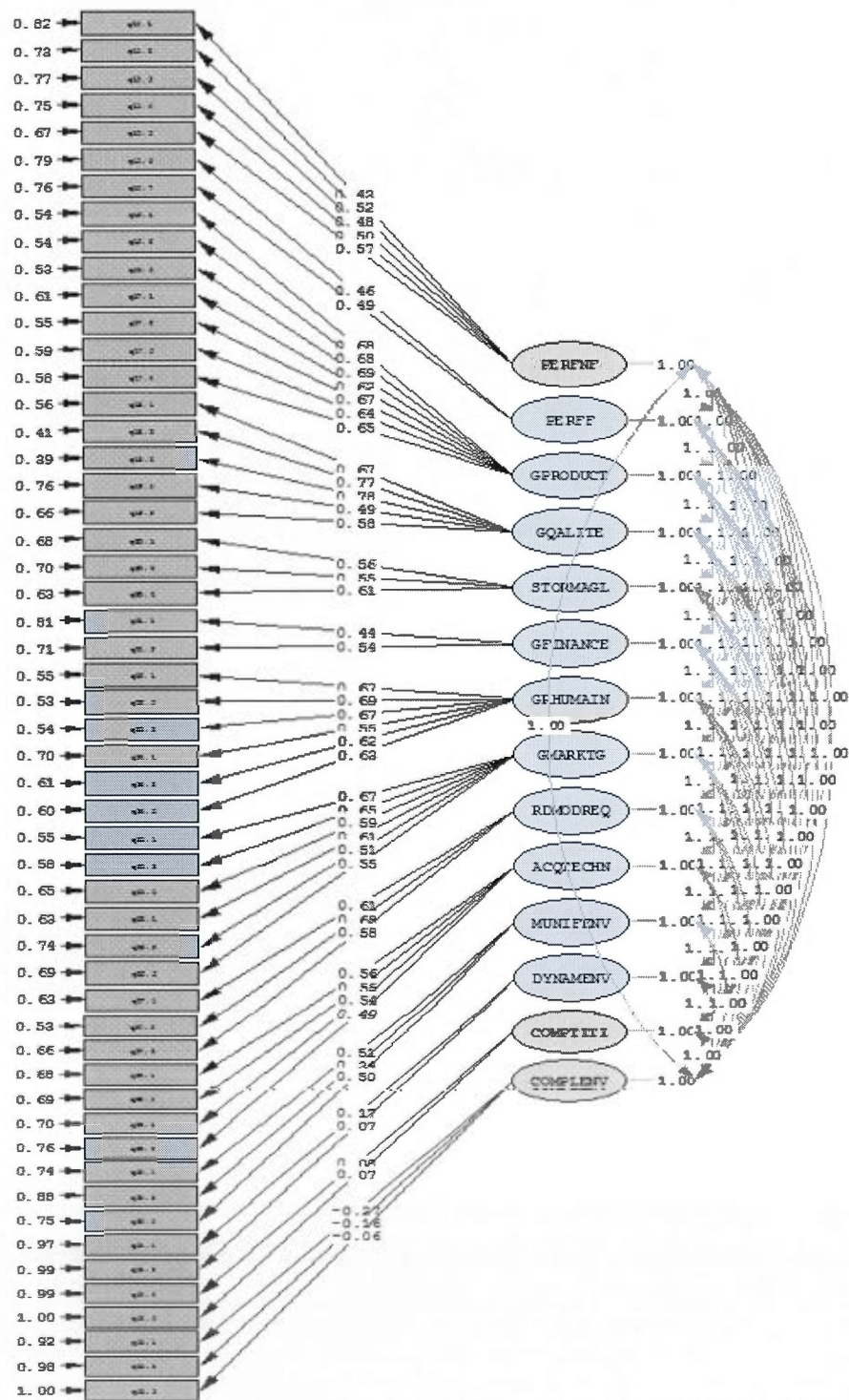


Figure 4.5: Schéma de trajet présentant les contributions factorielles du modèle 1 contraint.

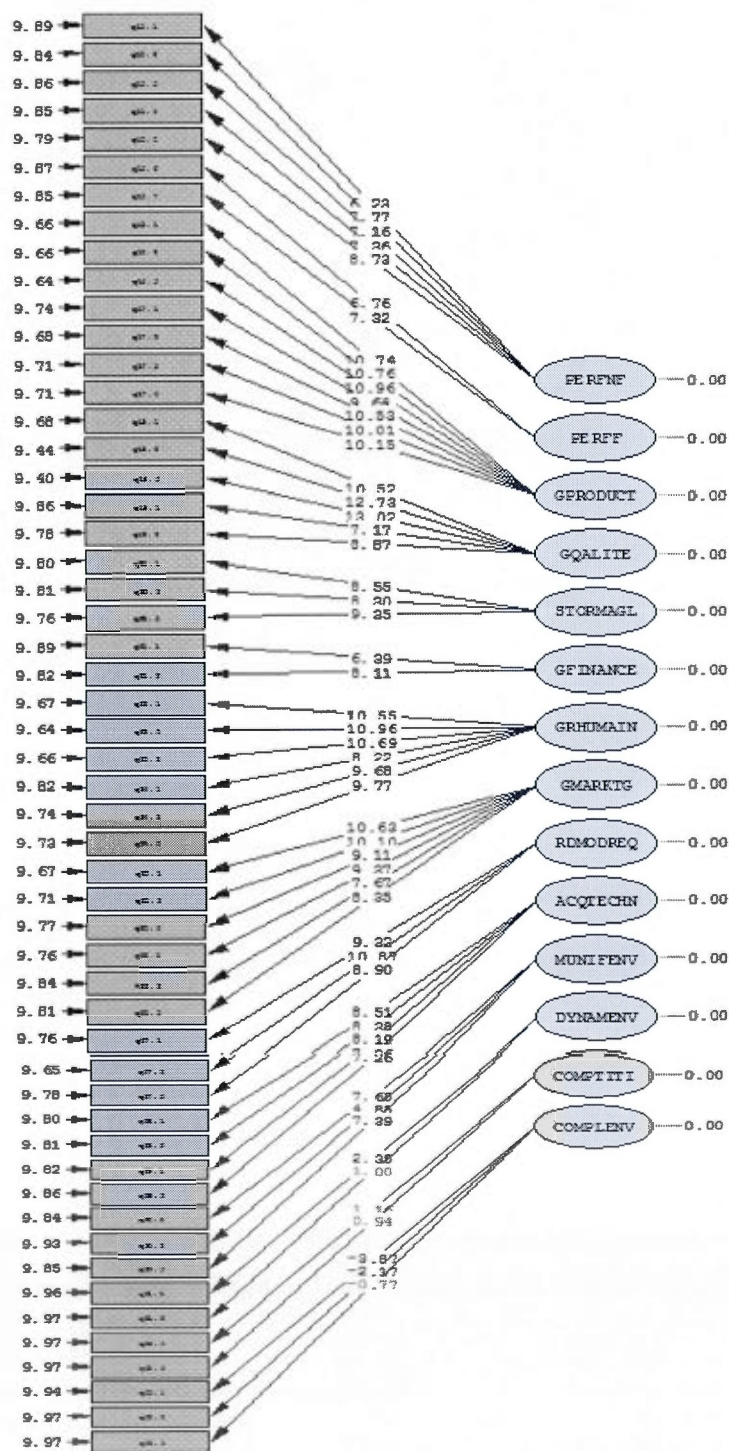


Figure 4.6 : Schéma de trajet présentant les valeurs t de Student du modèle 1 contraint.

4.2.5 Synthèse

L'analyse factorielle confirmatoire est une étape primordiale et préalable pour l'ajustement du modèle global aux données collectées et la vérification des hypothèses par la méthode statistique modélisation par les équations structurelles. Ces équations structurelles nous permettent de tester nos deux hypothèses, 3 et 4. Un modèle n'est pas valide s'il ne donne pas de résultats fiables, selon Kline (2005). À travers cette analyse factorielle confirmatoire, nous avons réussi à trouver le modèle théorique qui s'ajuste bien aux données recueillies et qui supporte bien notre modèle théorique.

L'AFC nous a permis aussi de démontrer l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques et d'assurer la validité de l'instrument de mesure lui-même sur lequel s'appuie notre modèle théorique. Cette analyse nous a servis également à démontrer la fiabilité de la cohérence interne, la validité convergente et la validité discriminante de notre instrument de mesure, le questionnaire et par la suite le modèle théorique.

La démarche pour élaborer cette analyse était un peu rigoureuse. Cette démarche repose sur la concrétisation de cinq phases pour chaque étape. Pour mettre en opérationnalisation l'analyse factorielle confirmatoire, quatre étapes ont été mises en œuvre. Chaque étape traite une partie de l'ajustement de notre modèle théorique. La dernière étape a été faite pour l'intégration de toutes les parties de nos modèles de mesure.

De ce fait, un modèle bien ajusté aux données collectées est ressortit. Ce modèle comporte 53 items, variables observables, soit une élimination de 9 items qui ne répondent pas aux critères de l'ajustement décrits par l'AFC. Cette AFC est basée sur la qualité des indices d'ajustement. Nous confirmons que le modèle issu de l'AFC s'incline bien avec le modèle théorique. Ainsi, nos données empiriques reproduisent bien le modèle théorique.

Durant la rédaction de l'AFC, la présentation des résultats est supportée par le schéma de trajet présentant les contributions factorielles et les scores de t de Student pour chaque modèle composant un résultat d'une étape de l'AFC, et ce sur nos quatre étapes. L'opération de l'AFC étant déjà faite selon les normes prescrites par les auteurs cités dans ce travail, il reste à vérifier nos quatre hypothèses par ce modèle ajusté.

4.3 Vérification de l'hypothèse 1

4.3.1 Introduction

Par l'hypothèse 1, nous aimerions vérifier si le programme de mise à niveau améliore la performance de la PME algérienne. La vérification de cette hypothèse sera basée sur la significativité de la différence de moyenne, tout en utilisant la méthode statistique analyse de la moyenne. Elle utilise le test t dans des échantillons appariés.

La procédure de l'analyse de données se sera en deux étapes. Dans la première étape, la mesure de la performance est agrégée et est regroupée dans un seul variable, ceci nous permet de voir l'amélioration ou la régression de la performance d'une manière assez synoptique. La performance agrégée est calculée sur la moyenne des 7 items ou 7 questions. En outre, la performance agrégée nous permet de découvrir l'évolution de la performance sur toutes les 7 items ensemble. Dans la deuxième étape, nous allons voir l'évolution de la performance item par item. Elle nous consent de découvrir l'évolution de la performance dans chaque facette mesurant la performance de l'entreprise.

4.3.2 Rappel théorique sur la vérification de l'hypothèse 1

En fait, le test de la moyenne est bien classique, Grossnickle (1942) a initié à l'établissement de l'échelle de notes d'un test par la méthode de comparaison par paires. Cette méthode statistique s'intéresse à la vérification d'une hypothèse dont les répondants ont été évalués deux fois à partir de la même mesure (ex. questionnaire). Les deux mesures sont des variables continues possédant la même échelle de mesure. Nous constatons alors la formation de deux moyennes. Le test de ces deux moyennes se base sur la signification de la différence entre elles dans la population, et ce selon l'hypothèse nulle.

Hypothèse nulle H_0 : les moyennes sont égales :

$$H_0 : \bar{X}_{T1} = \bar{X}_{T2} \longrightarrow \bar{X}_{T1} - \bar{X}_{T2} = 0$$

Hypothèse alternative H1 : les moyennes sont différentes :

$$H_1 : \bar{X}_{T1} \neq \bar{X}_{T2}$$

Ce test se réalise sur les scores avant et après l'intervention pour le même sujet. Dans notre cas, nous mesurons la variable dépendante avant et après la mise à niveau. Pour information, le test pour échantillons appariés peut aussi être utilisé pour des sujets qui ont été exposés à deux conditions expérimentales. Toutefois, le test de la différence de moyenne s'articule sur la significativité du test statistique t (Darren et Mallery, 2008). Dans ce sens, l'objectif de ce test est de comparer les sujets avec eux-mêmes, ce qui permet de découvrir si des différences de moyennes existent.

4.3.2.1 Prémisses du test t pour échantillons appariés

Pour effectuer un test t pour des échantillons, il requiert de suffire à trois prémisses.

- 1) Première prémisses : recherche de la distribution normale de l'échantillon ou détourner cette condition avec une taille d'échantillon très grand.
- 2) Deuxième prémisses : deux mesures sur des échantillons groupés « appariés » sur le même sujet, exemple avant et après où la même personne est exposée à deux conditions expérimentales.
- 3) Troisième prémisses : ces deux mesures sont évaluées sur une échelle continue (ex. échelle de Likert de 5 ou de 7 points).

En fait, notre échantillon de 198 sujets remplit ces trois conditions, notamment que nous possédons des échantillons appariés avec deux mesures de la performance et sur la même PME. La variable mesurée est une variable dépendante qui mesure la performance sur une échelle de Likert de 7 points. Pour la normalité de l'échantillon, notre échantillon est relativement grand, 198 PME. De plus, après un examen sur la normalité de nos 7 items avec le logiciel SPSS 19, il s'est avéré que généralement nos items sont distribués normalement. Pour plus d'information sur la distribution de notre échantillon, référez-vous à la section 4.1 de ce présent chapitre intitulé purification du questionnaire.

Sachant que le test t pour échantillons appariés compare les sujets avec eux-mêmes, ceci nous permet de détecter si des différences existent dans nos échantillons. Dans ce sens, nous cherchons des différences de moyennes entre les deux mesures pour le même répondant, dans notre cas l'entrepreneur algérien. Cet entrepreneur mesure la performance de son entreprise avant et après la mise à niveau.

Brièvement, la représentation du test d'échantillons apparié suit ce raisonnement.

❖ Nature des variables dans cette hypothèse :

Variable dépendante = Performance (continue)

❖ Test t sur la variable dépendante (échantillons appariés)

- Avant la mise à niveau :
 - ✓ Pt_1 : performance au temps t_1
 - ✓ Ut_1 : moyenne de la performance de l'échantillon au temps t_1
- Après la mise à niveau :
 - ✓ Pt_2 : performance au temps t_2
 - ✓ Ut_2 : moyenne de la performance de l'échantillon au temps t_2
- Hypothèse nulle : $H_0 : U_D = Ut_1 - Ut_2 = 0 : Pt_1 = Pt_2$ (Sig. > 0,05)
- Hypothèse alternative : $H_1 : U_D = Ut_1 - Ut_2, U_D \neq 0$ (Sig. < 0,05)
 - ✓ $UD < 0 : Pt_2 > Pt_1$, ce que l'on cherche
 - ✓ $UD > 0$: régression de la performance

4.3.3 Analyse de données

L'analyse de données sur notre hypothèse se fait en deux étapes.

4.3.3.1 Première étape

Dans cette première étape, la mesure de la performance est agrégée et est regroupée dans une seule variable. Ceci nous permet de voir l'évolution de l'amélioration ou de la régression de la performance d'une manière synoptique. La procédure de cette étape vise à calculer la moyenne des 7 items mesurant la performance de la PME algérienne. Cette performance sera alors regroupée dans une seule variable, performance avant et performance après la mise à niveau.

Le Tableau 4.13 donne les statistiques pour échantillons appariés faites par le logiciel SPSS 19 et affiche la moyenne de la performance avant et après, l'écart-type et l'erreur standard moyenne.

Tableau 4.13: Statistiques descriptives pour échantillons appariés

Paire d'items		Moyenne	N	Écart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	Performance avant	4.3022	198	0.95211	0.06766
	Performance après	5.0094	198	0.93138	0.06619

Quant au Tableau 4.14, il présente la corrélation de Pearson pour échantillons appariés. La corrélation est significative à un niveau de 0.0005 avec une grandeur de $r = 0.638$. Il est tout à fait normal d'avoir un taux élevé de corrélation car les mesures répétées sont issues de la même personne.

Tableau 4.14: Corrélations pour échantillons appariés

Paire d'items		N	Corrélation	Sig.
Paire	Performance avant & Performance après	198	0.638	0.0005

Le Tableau 4.15 donne le test t pour échantillons appariés. Dans ce tableau, le niveau de significativité est bilatéral, c.-à-d. la significativité de la différence de moyenne. La probabilité d'arriver à une différence de moyenne est alors de l'ordre de 0.0005 qui est α

< 0.05 . Donc, la différence de moyenne est significative et la performance avant la mise à niveau se diffère de la performance après la mise à niveau. Toutefois, nous cherchons quelle performance est supérieure à l'autre, soit avant ou après.

Tableau 4.15: Test t pour échantillons appariés

		Moyenne	Écart-type	Erreur standard moyenne	t	ddl	Sig. (bilatérale)
Paire	Performance avant – Performance après	-0.70725	0.80139	.05695	-12.418	197	0.0005

Pour répondre à notre question, le Tableau 4.15 et le Tableau 4.13 donnent des informations suffisantes.

- La première information concerne le calcul de la différence de moyenne et nous regardons le sens de cette différence.
 - ✓ Moyenne de la performance avant la mise à niveau Pt_1 est : $Ut_1 = 4.3022$
 - ✓ Moyenne de la performance après la mise à niveau Pt_2 est : $Ut_2 = 5.0094$
 - ✓ Différence $U_D = U_D = Ut_1 - Ut_2 = -0.7072 < 0$, cette différence est significative.
- Deuxième information est le t de Student = (Moyenne / Erreur standard moyenne) = $(-0.7072/0.05695) = -12.418$ est significatif à un niveau de $0.0005 < 0.05$.

La valeur négative dans la différence de performance indique que la performance après la mise à niveau est supérieure à la performance avant la mise à niveau « $Pt_2 > Pt_1$ ». Ceci est bien présenté dans la Figure 4.7. Cette figure montre qu'il y a une amélioration positive de la performance après la mise à niveau de la PME algérienne.

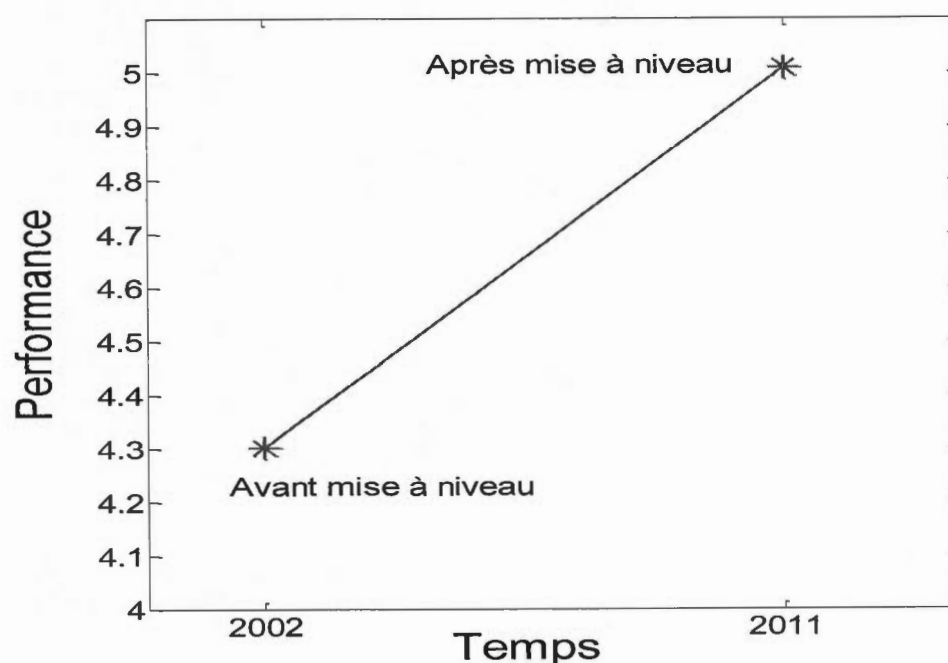


Figure 4.7: Présentation de l'amélioration de la performance agrégée de la PME algérienne mise à niveau.

4.3.3.2 Deuxième étape

Dans cette deuxième étape, la mesure de la performance est distribuée sur les 7 items. Ceci nous permet de voir l'évolution de l'amélioration sur chaque item « variable observable ». Subséquemment, la performance sera étalée sur 7 items mesurant la performance avant et après la mise à niveau.

Le Tableau 4.16 donne les statistiques pour échantillons appariés. Ce tableau affiche, pour chaque item, la moyenne de la performance avant la mise à niveau et la performance après la mise à niveau, l'écart-type et l'erreur standard moyenne.

Tableau 4.16 : Statistiques descriptives pour échantillons appariés

Paire d'items		Moyenne	N	Écart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	q14.1	3.8091	198	1.24017	0.08814
	q15.1	4.5918	198	1.13476	0.08064
Paire 2	q14.2	4.0190	198	1.16628	0.08288
	q15.2	4.9394	198	1.02168	0.07261
Paire 3	q14.3	4.9159	198	1.21798	0.08656
	q15.3	5.4242	198	1.04755	0.07445
Paire 4	q14.4	4.8056	198	1.18132	0.08395
	q15.4	5.3232	198	1.01175	0.07190
Paire 5	q14.5	4.4000	198	1.15147	0.08183
	q15.5	5.0505	198	1.07285	0.07624
Paire 6	q14.6	4.0000	198	1.18364	0.08412
	q15.6	4.8247	198	1.12656	0.08006
Paire 7	q14.7	4.1619	198	1.19697	0.08506
	q15.7	4.9184	198	1.12955	0.08027

Le Tableau 4.17 présente la corrélation de Pearson « r » pour échantillons appariés. Cette corrélation est présentée pour chaque item. La corrélation, pour chaque item, est significative à un niveau de 0.0005 avec des taux de corrélations bien forts. Alors, c'est tout à fait normal d'avoir un taux de corrélation élevé, car les mesures répétées sont issues de la même personne.

Tableau 4.17 : Corrélations pour échantillons appariés

Paire d'items		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	q14.1 & q15.1	198	0.637	0.0005
Paire 2	q14.2 & q15.2	198	0.449	0.0005
Paire 3	q14.3 & q15.3	198	0.591	0.0005
Paire 4	q14.4 & q15.4	198	0.640	0.0005
Paire 5	q14.5 & q15.5	198	0.619	0.0005
Paire 6	q14.6 & q15.6	198	0.578	0.0005
Paire 7	q14.7 & q15.7	198	0.577	0.0005

Le Tableau 4.18 donne le test t pour échantillons appariés et aussi pour chaque paire d'items. Dans ce tableau, nous avons 7 paires d'items, le niveau de significativité est bilatéral. Ce niveau touche la différence des moyennes. Pour tous les items, la probabilité d'arriver à une différence de moyennes est de l'ordre de 0.0005 qui est < 0.05 . Donc, la différence de moyennes est significative, la performance avant la mise à niveau se diffère de la performance après la mise à niveau pour toutes les paires d'items. Toutefois, nous cherchons quelle performance est supérieure à l'autre, avant ou après ?

Tableau 4.18: Test t pour échantillons appariés

		Différence de moyenne	Écart- type	Erreur standard moyenne	t	ddl	Sig. bilatérale
Paire 1	q14.1 - q15.1	-.78275	1.0162	0.07222	- 10.838	197	0.0005
Paire 2	q14.2 - q15.2	-.92035	1.1548	0.08207	- 11.214	197	0.0005
Paire 3	q14.3 - q15.3	-.50835	1.0361	0.07364	-6.903	197	0.0005
Paire 4	q14.4 - q15.4	-.51768	.94268	0.06699	-7.727	197	0.0005
Paire 5	q14.5 - q15.5	-.65051	.97288	0.06914	-9.409	197	0.0005
Paire 6	q14.6 - q15.6	-.82474	1.0622	0.07549	- 10.926	197	0.0005
Paire 7	q14.7 - q15.7	-.75646	1.0716	0.07616	-9.933	197	0.0005

Le même calcul qui a été fait pour la première étape se répète pour la deuxième étape. Il est inutile de le répéter pour cette deuxième étape, ce serait redondant. Mais, par similitude et selon la dernière colonne dans le Tableau 4.18 présentant le niveau de signification bilatéral, nous concluons que la performance après la mise à niveau est supérieure à la performance avant la mise à niveau pour tous les items de q1 à q7, ceci est présenté dans la Figure 4.8.

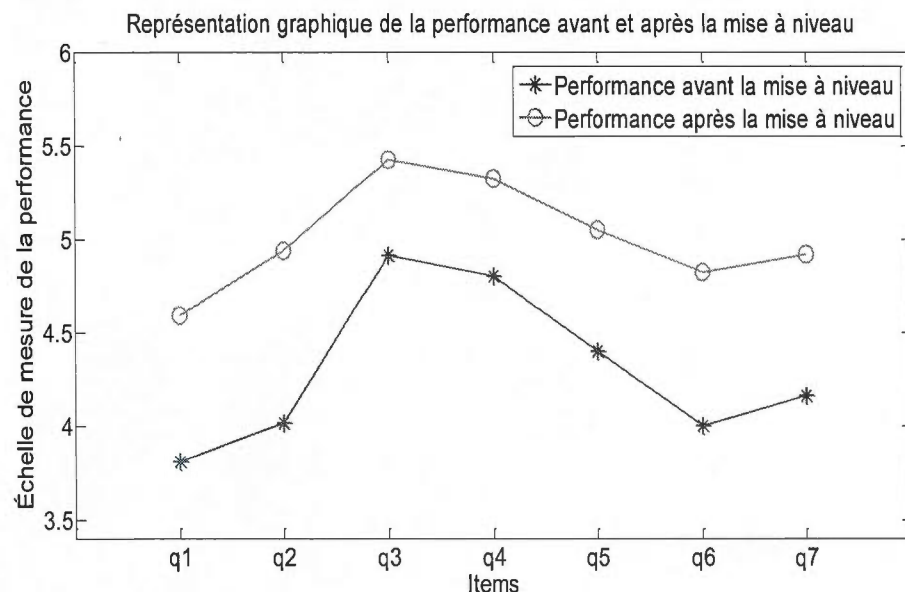


Figure 4.8: Présentation graphique de l'amélioration de la performance pour les 7 paires d'items.

De la Figure 4.8, nous constatons que le graphe des 7 items mesurant la performance après la mise à niveau est bien au-dessus du graphe montrant les 7 items mesurant la performance avant la mise à niveau.

4.3.3.3 Taille de l'effet

La taille de l'effet de différence de la moyenne et la significativité du test t peuvent être calculées par le d ou le f de Cohen, la plus commune est l'êta-carré partiel « η^2 » de Cohen (1988). L'êta-carré de Cohen indique la proportion de variance de la variable dépendante (performance) expliquée par la variable indépendante, représentant le groupe. Il peut être calculé selon la formule suivante :

$$\text{Eta-carré} = \frac{t^2}{(t^2 + N - 1)}$$

Pour l'interprétation du η^2 , il varie entre 0 et 1 dont Cohen a élaboré les balises suivantes :

Balises d'effet de taille, Cohen (1988)	
Valeur de η^2	Grandeur de l'effet
Autour de 0.01	Effet de petite taille
Autour de 0.06	Effet de taille moyenne
Autour de 0.14	Effet de grande taille

Les deux Tableaux 4.19 et 4.20 présentent la taille de l'effet du test t pour la différence de moyenne dans les échantillons appariés. Le Tableau 4.19 montre la taille de l'effet de la performance agrégée. Par ailleurs, le Tableau 4.20 montre la taille de l'effet de la performance distribuée sur les 7 items. Selon les balises de Cohen (1988), la taille de l'effet pour l'hypothèse 1 est de très grande taille en dépassant largement la balise de 0.14. Alors, nous concluons que la taille de l'effet est largement grande, ce qui prouve que la performance de la PME algérienne est beaucoup plus améliorée après la mise qu'avant la mise à niveau.

Tableau 4.19: Effet de taille de la performance agrégée

Paire d'items			Description de l'item	Taille de l'effet
Paire	Performance avant & Performance après	q	Performance globale	0.43

Tableau 4.20 : Effet de taille de la performance distribué sur les 7 items

Paire d'items			Description de l'item	Taille de l'effet
Paire 1	q14.1 - q15.1	q1	Croissance de la part du marché	0.37
Paire 2	q14.2 - q15.2	q2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	0.39
Paire 3	q14.3 - q15.3	q3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	0.19
Paire 4	q14.4 - q15.4	q4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	0.23
Paire 5	q14.5 - q15.5	q5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	0.31
Paire 6	q14.6 - q15.6	q6	Évolution du bénéfice net sur l'avoir	0.37
Paire 7	q14.7 - q15.7	q7	Évolution du bénéfice sur les ventes	0.33

4.3.4 Récapitulatif et décision sur la vérification de l'hypothèse 1

Rappelons que l'hypothèse 1 demande si le programme de mise à niveau améliore la performance de la PME algérienne. En rapport avec cette hypothèse, nous avons effectué deux analyses chacune sur une étape. L'étape 1 prend la performance agrégée, et ce avant et après la mise à niveau. L'étape 2 prend en compte la distribution des 7 items mesurant la performance, toujours en la calculant avant et après la mise à niveau, et ce pour chaque item. Ces deux étapes permettent de donner, en première étape, une vue synoptique de la performance avant et après la mise à niveau. Toutefois, la deuxième étape nous permet de connaître l'évolution de la performance pour chaque paire d'items.

En première étape, nous constatons que le score de performance après la mise à niveau est supérieur au score avant la mise à niveau ($Ms_{\text{après}} = 5.0094$ et $Ms_{\text{avant}} = 4.3022$ respectivement). Cet effet est significatif, " $t(197) = -12.418$, $p = 0.0005 < 0.05$ ". La Figure 4.7 présente bien la prévalence de la performance après la mise à niveau qu'avant la mise à niveau. Nous constatons alors une amélioration de la performance après la mise à niveau avec une taille d'effet de 0.43, qualifiée de très grande, selon Cohen (1988).

En deuxième étape, pour les 7 paires d'items représentant la performance avant et après la mise à niveau, nous les résumons dans le Tableau 4.21. Ce tableau expose le résumé et la décision de la vérification de l'hypothèse 1. Dans ce tableau, il est clair que dans tous les items, la moyenne de la performance après la mise à niveau est supérieure à la moyenne de la performance avant la mise à niveau. En conséquence, toutes les paires d'items sont significatives sans exception à une valeur de " $p = 0.0005 < 0.050$ " avec une grande taille d'effet l'êta-carré partiel « η^2 » de Cohen (1988). En fait, la Figure 4.8 illustre bien l'amélioration de la performance pour les 7 paires d'items, où le graphe représentant la performance après la mise à niveau est bien au-dessus du graphe représentant la performance avant la mise à niveau.

Tableau 4.21: Résumé des résultats de la deuxième étape

Paire d'items	Description de l'item	Moyenne avant	Moyenne après	Test t	Degré de liberté	Valeur de p	Décision de la signification	Taille de l'effet
Paire 1 : q1	Croissance de la part du marché	3.8091	4.5918	-10.838	197	0.0005	Significatif	0.37
Paire 2 : q2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	4.0190	4.9394	-11.214	197	0.0005	Significatif	0.39
Paire 3 : q3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	4.9159	5.4242	-6.903	197	0.0005	Significatif	0.19
Paire 4 : q4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	4.8056	5.3232	-7.727	197	0.0005	Significatif	0.23
Paire 5 : q5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	4.4000	5.0505	-9.409	197	0.0005	Significatif	0.31
Paire 6 : q6	Évolution du bénéfice net sur l'avoir	4.0000	4.8247	-10.926	197	0.0005	Significatif	0.37
Paire 7 : q7	Évolution du bénéfice sur les ventes	4.1619	4.9184	-9.933	197	0.0005	Significatif	0.33

Ainsi, suite au résumé des résultats d'analyse de la première étape présentés dans le Tableau 4.19 et les résultats de la deuxième étape présentés dans le Tableau 4.21, nous concluons que l'hypothèse 1 est bien vérifiée. La performance après la mise à niveau est supérieure à la performance avant la mise à niveau. Donc, nos résultats sur la PME algérienne confirment qu'il y a une amélioration de la performance de la PME algérienne mise à niveau.

4.4 Vérification de l'hypothèse 2

4.4.1 Introduction

L'hypothèse 2 cherche à vérifier si les PME algériennes mises à niveau sont plus performantes que celles qui ne le sont pas. Dans la vérification de cette hypothèse, nous allons utiliser une technique statistique fondamentale. Cette technique est l'analyse de la variance ANOVA « *ANalysis Of VAriance* » qui traite la significativité du F de Fisher.

L'utilisation de l'ANOVA est pour la variable dépendante de notre modèle théorique, performance. L'objectif de l'ANOVA est pour vérifier la significativité de l'hypothèse 2. Notre argument est que l'ANOVA examine les données de variables dépendantes de notre modèle théorique.

L'ANOVA sera utilisée en deux étapes. Dans la première étape, nous utilisons l'analyse avec la variable performance agrégée. La variable agrégée sera calculée sur la moyenne des items formant la variable dépendante performance. Cette première étape permet de découvrir le comportement de toutes les facettes ensemble composant la variable dépendante performance. Cependant, dans la deuxième étape, la performance est distribuée sur 7 items. Cette étape nous permettra d'explorer les résultats de l'évolution de la performance item par item. Elle nous permettra aussi de voir le développement de la performance facette par facette mesurant la performance de la PME algérienne.

La première étape va nous permettre d'avoir une vue synoptique sur la différence des moyennes entre les deux groupes. Toutefois, la deuxième étape nous montre la représentation de la différence de moyenne de la performance sur les 7 items, et ce dans les deux groupes. Il s'agit du groupe de PME mises à niveau et le groupe de PME non mises à niveau.

4.4.2 Test ANOVA

4.4.2.1 Rappel théorique

ANOVA à un facteur (ANalysis Of VAriance) ou en anglais « ANOVA one-way » est une technique statistique fondamentale d'analyse de la variance. L'ANOVA souhaite comparer deux moyennes ou plus et sur deux ou plusieurs groupes. L'objectif est de vérifier l'hypothèse nulle (Dagnelie, 2006 et 2007).

Hypothèse nulle H_0 : les moyennes sont égales.

$$H_0 : \bar{X}_1 = \bar{X}_2 = \bar{X}_3 = \dots \bar{X}_n$$

Hypothèse alternative H_1 : au moins deux moyennes sont différentes.

$$H_1 : \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2 \neq \bar{X}_3 \neq \dots \bar{X}_n$$

5.4.1.1.1 Prémisses du test ANOVA

Afin d'effectuer le test ANOVA, il est intéressant de respecter quelques prémisses :

- 1) il est fondamental de s'assurer de la distribution normale des variables de l'échantillon ;
- 2) les variances des populations sont identiques ou simplement s'assurer de l'homogénéité des variances ;
- 3) les sujets dans chaque échantillon sont différents et tirés au hasard de leurs populations.

En fait, nous avons deux groupes « échantillons » tirés au hasard dans leurs populations. Un groupe de PME non mises à niveau compte 213 entreprises et un groupe de PME mises à niveau compte 198 entreprises. Donc, la troisième prémisse est bien vérifiée.

Pour la normalité de l'échantillon, après un examen graphique de nos 7 variables observables « items » pour les deux groupes, il s'est avéré que généralement la distribution de nos deux échantillons est normale. Pour voir la distribution de nos

variables, consultez la première section de notre présent chapitre, intitulée « Purification du questionnaire ». De plus, selon Dagnelie (2006 et 2007), l'ANOVA n'est pas très sensible à la distribution normale, surtout avec un grand échantillon. Toutefois, il faut faire attention aux petits échantillons.

En outre, pour l'égalité des variances de nos deux échantillons, nous allons procéder au test statistique de Levene et s'assurer de la significativité de chaque variable. Suivant les deux tableaux 1 et 2, le test statistique de Levene n'est pas significatif pour les deux représentations de la performance. Le Tableau 4.22 montre le test d'homogénéité des variances pour performance agrégée. Le Tableau 4.23 montre le test d'homogénéité des variances distribuées sur les 7 items mesurant la performance de la PME algérienne. Dans la vérification de cette hypothèse, l'analyse des données est utilisée par le logiciel SPSS 19. Selon certaines références, dans certains cas, ce pourrait que le test de Levene ne soit pas significatif, mais quand même, nous pourrions continuer nos analyses et les résultats ne seront pas biaisés.

Tableau 4.22: Test d'homogénéité des variances pour performance agrégée

Statistique de Levene	dl1	dl2	Sig.
47.533	1	419	0.0005

Tableau 4.23: Test d'homogénéité des variances de la performance distribué sur les 7 items

Variables (Items)	Statistique de Levene	dl1	dl2	Sig.
Croissance de la part du marché	73.069	1	418	0.0005
Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	57.157	1	418	0.0005
Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	67.729	1	419	0.0005
Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	60.221	1	418	0.0005
Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	69.697	1	419	0.0005
Évolution du bénéfice net sur l'avoir	52.117	1	419	0.0005
Évolution du bénéfice sur les ventes	59.894	1	419	0.0005

Cependant, l'analyse d'ANOVA vise à vérifier la significativité de la différence de moyennes et ne permet pas de dire où se situe la différence. Donc, il s'agit de faire une comparaison de moyennes des deux groupes ou soi-disant des deux échantillons. La comparaison des moyennes suit la logique présentée ci-dessous.

- ❖ Nature des variables dans cette hypothèse : variable dépendante de notre modèle théorique = Performance (échelle continue)
- ❖ Test ANOVA à un facteur
 - Groupe 1: PME non mises à niveau
 - ✓ Pt_1 : performance du groupe 1
 - ✓ Ut_1 : moyenne de la performance de groupe 1
 - Groupe 2 : PME mises à niveau
 - ✓ Pt_2 : performance du groupe 2
 - ✓ Ut_2 : moyenne de la performance de groupe 2
 - Hypothèse nulle : $H_0 : U_D = Ut_1 - Ut_2 = 0 : Pt_1 = Pt_2$ (Sig. > 0,05)
 - Hypothèse alternative : $H_1 : U_D = Ut_1 - Ut_2, U_D \neq 0$ (Sig. < 0,05)
 - ✓ $U_D < 0 : Pt_2 > Pt_1$, Performance de groupe 2 supérieure à la performance du groupe 1,
 - ✓ $U_D > 0 : Pt_1 > Pt_2$, Performance de groupe 1 supérieure à la performance du groupe 1

4.4.2.2 Analyse de données

L'analyse de données sur notre hypothèse sera faite en deux étapes.

4.4.2.2.1 Première étape

Dans cette étape, la performance des deux groupes est agrégée. Nous avons calculé la moyenne des 7 variables mesurant la performance pour les deux groupes : groupe 1 de

PME non mises à niveau et groupe 2 de PME mises à niveau. Le Tableau 4.24 montre les statistiques descriptives de ces deux groupes dans : la taille de chaque groupe, la moyenne de la performance dans chaque groupe, l'écart-type, l'erreur standard et les valeurs minimum et maximum de la performance.

Tableau 4.24: Statistiques descriptives pour performance agrégée

Groupes	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	Min	Max
Groupe 1 : PME non mises à niveau	223	4.5964	1.32387	0.08865	1.00	7.00
Groupe 2 : PME mises à niveau	198	5.0094	0.93138	0.06619	1.00	7.00
Total	421	4.7907	1.17298	0.05717	1.00	7.00

Le Tableau 4.25 donne les résultats du test ANOVA à un facteur. Ce tableau présente dans sa dernière colonne le niveau de significativité bilatéral, c.-à-d. la significativité de la différence de moyennes. Alors, la probabilité d'arriver à une différence de moyenne est de l'ordre de 0.0005 qui est < 0.05 . Donc, la différence de moyennes est significative, la performance du groupe 1 non mises à niveau se diffère de la performance du groupe 2 mises à niveau.

Le Tableau 4.25 montre l'effet intergroupes et l'effet intragroupes. L'effet intergroupe est dû à la variable catégorielle. Cependant, l'effet intragroupe est dû à la variation dans chacun des groupes. Le tableau montre également les deux degrés de liberté et le total des deux effets. Le F de Fisher est calculé selon la formule suivante :

$$F = ((\text{Moyenne d'intergroupes} / \text{degré de liberté}) / (\text{Moyenne d'intragroupes} / \text{degré de liberté}))$$

$$F = ((17.894 / 1) / (559.973 / 419)) = 13.389$$

La valeur de F est de 13.389 avec un niveau de significativité de la différence de moyenne de l'ordre de $0.0005 < 0.05$. Alors, la probabilité d'avoir la valeur de F quand l'hypothèse nulle est vraie est plus petite à 0.00005. Donc, nous rejetons l'hypothèse

nulle et nous acceptons l'hypothèse alternative. Cette hypothèse prouve qu'il y a une différence de moyennes significative. Nous cherchons toutefois quelle performance est supérieure à l'autre, la performance du groupe 1 des PME non mises à niveau ou celle du groupe 2 des PME mises à niveau ?

Tableau 4.25: Test d'ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Intergroupes	17.894	1	17.894	13.389	0.0005
Intragroupes	559.973	419	1.336		
Total	577.867	420			

Pour répondre à notre question, le Tableau 4.24 et le Tableau 4.25 donnent les résultats suivants.

- Le premier résultat est le calcul de la différence de moyenne et nous regardons le sens de cette différence.
 - ✓ Moyenne de la performance du groupe 1 Pt_1 est : $Ut_1 = 4.5964$
 - ✓ Moyenne de la performance du groupe 2 Pt_2 est : $Ut_2 = 5.0094$
 - ✓ Différence $UD = UD = Ut_1 - Ut_2 = -0.413 < 0$, cette différence est significative.
 - ✓ $Ut_1 - Ut_2 < 0$, ce qui implique $Ut_2 > Ut_1$, alors $Pt_2 > Pt_1$
- Deuxième information est le F de Fisher = 13.389 est significatif à un niveau de $0.0005 < 0.05$.

La valeur négative dans la différence de performance indique que la performance du groupe 2 de PME mises à niveau est supérieure à la performance du groupe 2 de PME non mises à niveau « $Pt_2 > Pt_1$ », ceci est bien présenté à la Figure 4.9. Cette figure montre qu'il y a une amélioration positive de la performance de groupe 2 de PME mises à niveau par rapport au groupe 1 de PME non mises à niveau.

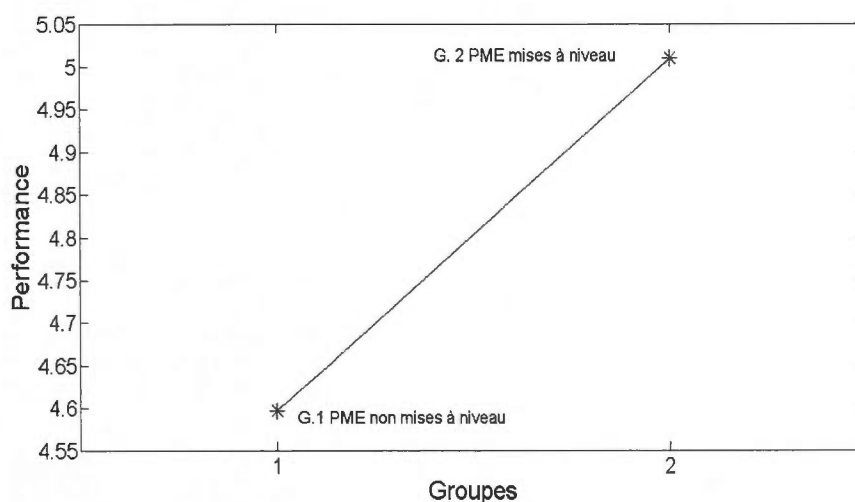


Tableau 4.9: Présentation graphique de l'amélioration de la performance agrégée du groupe 2.

4.4.2.2.2 Deuxième étape

Dans la deuxième étape, la mesure de la performance est distribuée sur les 7 items. Ceci nous permet de voir l'évolution de l'amélioration sur chaque item « variable observable ». Subséquemment, la performance sera étalée sur 7 items mesurant la performance de l'entreprise du groupe de PME non mises à niveau et du groupe de PME mises à niveau. Le Tableau 4.26 donne les statistiques descriptives pour chaque item, la fréquence de groupe, la moyenne, l'écart-type, l'erreur standard et le minimum et maximum dans l'échelle de mesure de la performance.

Tableau 4.26: Statistiques descriptives pour la variable performance distribuée sur 7 items

		N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	Min	Max
Croissance de la part du marché	Groupe PME non mises à niveau	222	4.2089	1.8328 1	0.12301	1.00	7.00
	Groupe PME mises à niveau	198	4.5918	1.1347 6	0.08064	1.00	7.00
	Total	420	4.3894	1.5536 6	0.07581	1.00	7.00
Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	Groupe PME non mises à niveau	222	3.9821	1.5917 3	0.10683	1.00	7.00
	Groupe PME mises à niveau	198	4.9394	1.0216 8	0.07261	1.00	7.00
	Total	420	4.4334	1.4338 8	0.06997	1.00	7.00
Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	Groupe PME non mises à niveau	223	5.2390	1.6840 5	0.11277	1.00	7.00
	Groupe PME mises à niveau	198	5.4242	1.0475 5	0.07445	1.00	7.00
	Total	421	5.3261	1.4220 9	0.06931	1.00	7.00
Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	Groupe PME non mises à niveau	222	5.3169	1.6410 5	0.11014	1.00	7.00
	Groupe PME mises à niveau	198	5.3232	1.0117 5	0.07190	1.00	7.00
	Total	420	5.3199	1.3790 3	0.06729	1.00	7.00
Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	Groupe PME non mises à niveau	223	4.5571	1.6309 9	0.10922	1.00	7.00
	Groupe PME mises à niveau	198	5.0505	1.0728 5	0.07624	1.00	7.00

... Tableau 4.26: (Suite)...

	Total	421	4.7892	1.4165 9	0.06904	1.00	7.00
Évolution du bénéfice net sur l'avoir	Groupe PME non mises à niveau	223	4.4114	1.6251 6	0.10883	1.00	7.00
	Groupe PME mises à niveau	198	4.8247	1.1265 6	0.08006	1.00	7.00
	Total	421	4.6058	1.4261 7	0.06951	1.00	7.00
Évolution du bénéfice sur les ventes	Groupe PME non mises à niveau	223	4.4726	1.6641 9	0.11144	1.00	7.00
	Groupe PME mises à niveau	198	4.9184	1.1295 5	0.08027	1.00	7.00
	Total	421	4.6823	1.4532 6	0.07083	1.00	7.00

Par ailleurs, le Tableau 4.26 donne le test MANOVA pour les deux groupes et également pour chaque paire d'items. Dans ce tableau, nous avons 7 paires d'items, notons que le niveau de signification est bilatéral. Ce dernier touche la différence de la moyenne. Pour tous les items, la probabilité d'arriver à une différence de moyennes est de l'ordre de 0.005 qui est < 0.05 , sauf pour les items ou les deux variables : conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents et la variable satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise. Ces deux dernières variables « items » ne sont pas significatives. Le niveau de signification est respectivement : 0.183 et 0.963 qui sont supérieures à 0.05. Les autres 5 variables dépendantes sont significatives à un niveau inférieur à 0.005. Alors, ces 5 variables font nos deux groupes différents. Cette significativité est bilatérale, elle ne nous dit pas où se situe la ou les différences, dans le groupe 1 ou dans le groupe 2.

Donc, la différence de moyennes est significative pour les autres 5 variables : croissance de la part du marché, conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre PME, adaptation de notre PME à son environnement contextuel, évolution du bénéfice sur les ventes et évolution du bénéfice net sur l'avoir.

Ainsi, la performance du groupe 1 est différente de la performance du groupe 2 pour toutes les 5 dernières paires de variables, mais elle ne fait pas de différence pour les deux autres variables. Toutefois, nous cherchons quelle performance de groupe est supérieure à l'autre, le groupe 1 ou le groupe 2? Donc, une analyse unilatérale s'impose. Cette analyse nous permet de savoir quel groupe est supérieur à l'autre groupe.

Le même calcul qui a été fourni pour la première étape se répète pour la deuxième étape. Il est inutile de le répéter pour cette deuxième étape, c'est redondant. Mais, par similitude et selon la dernière colonne dans le Tableau 4.27 présentant le niveau de signification bilatéral, nous concluons que la performance du groupe 2 de PME mises à niveau est supérieure à la performance du groupe 1 de PME non mises à niveau pour tous les items de q1, q2, q5, q6 et q7. Ceci est présenté à la Figure 4.4.2.

Tableau 4.27: Test ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
Croissance de la part du marché	Intergroupes	15.349	1	15.349	6.441	0.012
	Intragroupes	996.056	418	2.383		
	Total	1011.405	419			
Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	Intergroupes	95.901	1	95.901	52.362	0.0005
	Intragroupes	765.566	418	1.831		
	Total	861.467	419			
Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	Intergroupes	3.598	1	3.598	1.783	<u>0.183</u>
	Intragroupes	845.780	419	2.019		
	Total	849.379	420			
Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	Intergroupes	.004	1	.004	0.002	<u>0.963</u>
	Intragroupes	796.819	418	1.906		
	Total	796.823	419			
Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	Intergroupes	25.533	1	25.533	13.090	0.0005
	Intragroupes	817.298	419	1.951		
	Total	842.830	420			
Évolution du bénéfice net sur l'avoir	Intergroupes	17.915	1	17.915	8.975	0.003
	Intragroupes	836.352	419	1.996		
	Total	854.267	420			
Évolution du bénéfice sur les ventes	Intergroupes	20.836	1	20.836	10.079	0.002
	Intragroupes	866.183	419	2.067		
	Total	887.019	420			

De la Figure 5.10, nous constatons que le graphe montrant les 7 items mesurant la performance dans le groupe 2 de PME mises à niveau est au-dessus du graphe du groupe 1 de PME non mises à niveau pour les cinq items : q1, q2, q5, q6 et q7. Toutefois, les deux items q3 et q4 ne font pas différence.

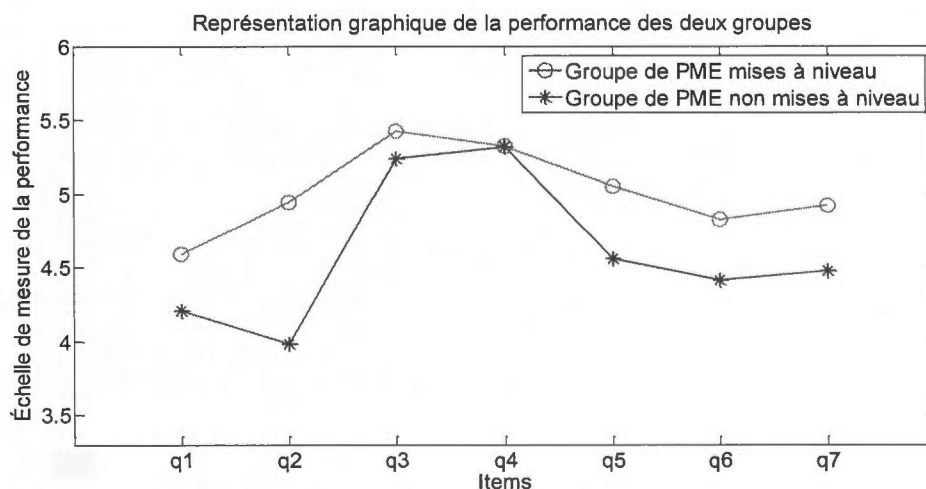


Figure 4.10: Présentation graphique de la performance pour les 2 groupes et sur 7 paires d'items.

4.4.3 Récapitulatif et décision sur la vérification de l'hypothèse 2

Rappelons que pour la vérification de l'hypothèse 2, nous avons utilisé une technique statistique fondamentale; l'ANOVA. L'ANOVA sert à vérifier notre hypothèse 2. L'ANOVA, dans son analyse, utilise la variable dépendante dans notre modèle théorique.

Ainsi, l'hypothèse 2 souhaite vérifier si les PME algériennes mises à niveau sont plus performantes que celles qui ne le sont pas. Pour l'ANOVA et en rapport avec cette hypothèse, nous avons effectué une analyse en deux étapes. Le groupe 1 concerne les PME non mises à niveau et le groupe 2 concerne les PME mises à niveau. L'étape 1 prend la performance agrégée des deux groupes, moyenne de la performance. L'étape 2 prend en compte la distribution des 7 items mesurant la performance, toujours en la calculant pour chaque groupe et pour chaque item.

En fait, ces deux étapes permettent de donner, dans la première étape, une vue synoptique sur l'évolution de la performance des deux groupes. Toutefois, la deuxième étape nous fera connaître le développement de la performance des deux groupes pour chaque item.

Dans la première étape, nous constatons que le score de performance du groupe 2 est supérieur au score de performance du groupe 1 ($Ms_{G1} = 4.5964$ et $Ms_{G2} = 5.0094$ respectivement). Cet effet est significatif à un niveau de : " $t(1, 419) = 13.389$, $p = 0.0005 < 0.05$ ". Le Tableau 4.25 présente bien la prévalence de la performance du groupe 2 mises à niveau ainsi que le groupe 1 non mises à niveau. Nous constatons alors que les PME mises à niveau sont plus performantes que les PME non mises à niveau, et ce pour la première étape.

Dans la deuxième étape, pour les 7 paires d'items représentant la performance du groupe 1 des PME non mises à niveau et du groupe 2 des PME mises à niveau, nous les résumons dans le Tableau 4.28. Ce tableau présente le résumé et la décision de la vérification de l'hypothèse 2. Dans ce tableau, il est clair que la performance du groupe 2 des PME mises à niveau est supérieure à la performance du groupe 1 des PME non mises à niveau pour les cinq items allant de : q1, q2, q5, q6 et q7, ceci est bien présenté à la Figure 4.10. Par ailleurs, les deux autres items q3 et q4 ne font pas différence et ils ne sont pas significatifs. Alors, nous constatons, à la Figure 4.10, que le graphe montrant les 7 items mesurant la performance dans le groupe 2 des PME mises à niveau est au-dessus du graphe du groupe 1 des PME non mises à niveau pour les cinq items susmentionnés.

Tableau 4.28: Résumé des résultats de la deuxième étape

Items	Groupe	Moyenne	Écart-type	Erreur standard	ddl	F	Sig.	Décision
Croissance de la part du marché	Groupe PME non mises à niveau	4.2089	1.832	0.12301	1	6.441	0.012	<u>S</u>
	Groupe PME mises à niveau	4.5918	1.134	0.08064	418			
	Total	4.3894	1.5536	0.07581	419			
Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	Groupe PME non mises à niveau	3.9821	1.591	0.10683	1	52.362	0.0005	<u>S</u>
	Groupe PME mises à niveau	4.9394	1.021	0.07261	418			
	Total	4.4334	1.433	0.06997	419			
Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	Groupe PME non mises à niveau	5.2390	1.684	0.11277	1	1.783	<u>0.183</u>	<u>NS</u>
	Groupe PME mises à niveau	5.4242	1.047	0.07445	419			
	Total	5.3261	1.422	0.06931	420			
Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	Groupe PME non mises à niveau	5.3169	1.641	0.11014	1	.002	<u>0.963</u>	<u>NS</u>
	Groupe PME mises à niveau	5.3232	1.011	0.07190	418			
	Total	5.3199	1.379	0.06729	419			
Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	Groupe PME non mises à niveau	4.5571	1.630	0.10922	1	13.090	0.0005	<u>S</u>
	Groupe PME mises à niveau	5.0505	1.072	0.07624	419			
	Total	4.7892	1.4165	0.06904	420			

... Tableau 4.28: (Suite)...

Évolution du bénéfice net sur l'avoir	Groupe PME non mises à niveau	4.4114	1.625	0.10883	1	8.975	0.003	<u>S</u>
	Groupe PME mises à niveau	4.8247	1.126	0.08006	419			
	Total	4.6058	1.426	0.06951	420			
Évolution du bénéfice sur les ventes	Groupe PME non mise à niveau	4.4726	1.664	0.11144	1	10.079	0.002	<u>S</u>
	Groupe PME mise à niveau	4.9184	1.129	0.08027	419			
	Total	4.6823	1.453	0.07083	420			

S : Significatif, NS : Non Significatif

Subséquentement, suite au résumé des résultats d'analyse de la première étape présenté dans le Tableau 4.25 et les résultats de la deuxième étape présentés dans le Tableau 4.28, nous concluons que l'hypothèse 2 est bien vérifiée. Donc, la performance du groupe 2 des PME mises à niveau est supérieure à la performance du groupe 1 des PME non mises à niveau. Ainsi, pour l'analyse effectuée par l'ANOVA, nos résultats sur la PME algérienne confirment en général que les PME mises à niveau sont plus performantes que les PME non mises à niveau.

De ce fait, dans cette étude, nous pouvons conclure que les PME mises à niveau sont plus distinguées que les PME non mises à niveau. Nous pourrions conclure que les PME mises à niveau sont plus performantes que les PME non mises à niveau.

Ainsi, suite aux résultats de l'analyse d'ANOVA sur les variables dépendantes mesurant la performance de notre modèle, nous concluons que l'hypothèse 2 est vérifiée et que les PME mises à niveau sont plus performantes que celles qui ne sont pas mises à niveau.

4.5 Vérification de l'hypothèse 3

4.5.1 Introduction

Rappelons que l'hypothèse 3 voudrait tester si le programme de mise à niveau de la PME algérienne, présenté dans les variables de ressources matérielles et de ressources immatérielles, a un effet positif sur la performance. Pour tester cette hypothèse, nous avons fait appel à la technique statistique modélisation par les équations structurelles « MES ». Une brève description de cette technique statistique et de son utilité pour notre recherche sera présentée ci-dessous.

4.5.2 Bref aperçu sur la méthode statistique d'analyse de données

Selon Roussel et al. (2005, p. 298), « les modèles d'équations structurelles « MES » ont pour but de traiter statistiquement des relations de causalité hypothétiques multiples. Ils permettent d'analyser simultanément les effets linéaires qui sont supposés relier plusieurs variables latentes indépendantes et dépendantes ».

En fait, les MES utilisent les variables latentes et les variables observables avec l'inclusion des erreurs de mesure. Le concept de l'erreur de mesure est devenu très important dans certaines disciplines. De même, les modèles d'équations structurelles sont préparés pour tester les effets linéaires entre un ensemble de variables latentes qui sont estimées par des variables observables, les indicateurs. La complexité des modèles théoriques, qui englobe une multitude de variables observables pour comprendre un phénomène scientifique, est présentement très étudiée par les chercheurs. De ce fait, les chercheurs ont fait appel aux méthodes d'équations structurelles afin d'analyser les données de leurs phénomènes non parcimonieux (Schumacker et Lomax, 2010).

L'ampleur de la maturité de cette technique statistique dans les 30 dernières années est vérifiée par le test des modèles théoriques bien compliqués, ce qui implique la robustesse de cette technique statistique, la convivialité et la simplicité d'utilisation de ces

techniques d'analyse de données empiriques. Enfin, la robustesse et la crédibilité de MES ont augmenté son utilisation par les chercheurs, notamment dans les sciences humaines (Schumacker et Lomax, 2010).

4.5.3 Analyse de données sur l'effet du programme de mise à niveau sur la performance de la PME

Comme notre modèle n'est pas parcimonieux, il englobe 10 variables latentes avec 53 variables observables, indicateurs. L'usage de la modélisation par les équations structurelles est très demandé. Cette hypothèse cherche alors à vérifier si le programme de mise à niveau a un effet positif sur la performance. Les variables indépendantes, dans ce cas, sont les ressources matérielles et les ressources immatérielles. Ces ressources sont susmentionnées. La variable dépendante performance est divisée en deux variables latentes : performance non financière « PERFNF » et performance financière « PERFF ».

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons utiliser le modèle issu de l'analyse factorielle confirmatoire, qui a été exposé dans ce présent chapitre, section 4.2. Notre modèle comporte 46 variables observables indépendantes, indicateurs, regroupées dans 8 variables latentes. De même, 7 variables observables dépendantes sont regroupées dans 2 variables latentes. Dans l'ensemble, 5 variables observables mesurent la performance non financière « PERFNF » et 2 variables observables mesurent la performance financière « PERFF ».

Les variables de ressources qui sont regroupées en 8 variables latentes sont les ressources immatérielles. Elles sont présentées dans la gestion de la production « GPRODUCT », la gestion de la qualité « GQUALITE », la structure organisationnelle et management général « STORMAGL », la gestion financière « GFINANCE », la gestion des ressources humaines et formation « GRHUMAIN » et la gestion du marketing « GMARKTG ». Toutefois, les ressources matérielles sont présentées dans le rendement et modernisation de l'équipement « RDMODREQ » et l'acquisition de nouvelles technologies « ACQTECHN ».

L'analyse de données sera faite par le Logiciel LISERL 9.1 sous le module Simplis. La syntaxe du programme est réalisée sous le module Simplis. Elle est dans l'ANNEXE X. Les résultats de cette analyse de données sont présentés dans le Tableau 4.29.

De prime abord, le modèle de MES reproduit est très bien ajusté, avec un Chi-Deux de 1455.773 et un degré de liberté de 816 unités, ce qui donne un Chi-Deux normé de 1.78. Ce dernier constitue un très bon indice d'ajustement car le Chi-Deux sert à reproduire tous les indices d'ajustement. Les autres indices comme le RMSEA sont très acceptables avec une valeur de 0.062. Les indices de bon ajustement comme le GFI et l'AGFI sont au-dessous du seuil, mais ils sont acceptables. Sachant que notre modèle est non parcimonieux, ces deux derniers indices sont très sensibles à la complexité du modèle. Toutefois, le NFI est très acceptable par une valeur de 0.942 plus proche de la valeur de 1. Ainsi, afin de reproduire les résultats d'analyse, la matrice de covariance des variables latentes de notre modèle est présentée dans le Tableau 4.30.

Tableau 4.29 : Matrice des résultats de la vérification de l'hypothèse 3

Variables indépendantes	Variables dépendantes	Tests de significativité				Indices d'ajustement du modèle								
		Coefficient de régression « Gamma »	Signification « Valeur de P »	Test t (Significatif t > 1,96)	Décision de signification	Sens de signification	X ²	P (associé)	dl	X ² /dl	RMSEA	GFI	AGFI	NFI
GPRODUCT	PERFNF	3.286	0.0005	3.743	S	Positif	1455.773	0.00005	816	1.78	0.062	0.742	0.701	0.942
	PERFF	2.153	0.032	2.150	S	Positif								
GQUALITE	PERFNF	-2.656	0.005	-2.826	S	Négatif								
	PERFF	-1.521	0.192	-1.308	NS	---								
STORMAGL	PERFNF	0.144	0.482	0.705	NS	---								
	PERFF	-0.003	0.994	-0.008	NS	---								
GFINANCE	PERFNF	-0.875	0.0005	-3.533	S	Négatif								
	PERFF	-0.440	0.181	-1.342	NS	---								
GRHUMAIN	PERFNF	-10.833	0.0005	-3.556	S	Négatif								
	PERFF	-6.681	0.036	-2.103	S	Négatif								
GMARKTG	PERFNF	14.133	0.0005	3.581	S	Positif								
	PERFF	8.867	0.033	2.134	S	Positif								
RDMODREQ	PERFNF	-0.721	0.0005	-3.633	S	Négatif								
	PERFF	-0.546	0.103	-1.633	NS	---								
ACQTECHN	PERFNF	-2.857	0.001	-3.379	S	Négatif								
	PERFF	-1.986	0.038	-2.083	S	Négatif								
		Seuils préconisés					P : Sig < 0.05		Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5	< 0.08 et si possible < 0.05	> 0.9		Plus proche de 1	

S : Significatif, NS : Non Significatif

Tableau 4.30: Matrice de covariance des variables latentes

	PERFNF	PERFF	GPRODUCT	GQUALITE	STORMAGL	GFINANCE	GRHUMAIN	GMARKTG	RDMODREQ	ACQTECHN
PERFNF	1.000									
PERFF	0.810	1.000								
GPRODUCT	0.703	0.582	1.000							
GQUALITE	0.638	0.534	0.846	1.000						
STORMAGL	0.302	0.217	0.480	0.595	1.000					
GFINANCE	0.255	0.300	0.411	0.462	0.365	1.000				
GRHUMAIN	0.394	0.320	0.600	0.699	0.730	0.517	1.000			
GMARKTG	0.438	0.327	0.581	0.740	0.713	0.551	0.975	1.000		
RDMODREQ	0.344	0.199	0.508	0.555	0.409	0.329	0.643	0.698	1.000	
ACQTECHN	0.346	0.161	0.489	0.579	0.488	0.348	0.651	0.769	0.628	1.000

Le traitement statistique, pour la vérification de cette hypothèse, a abouti aux résultats suivants. Dans l'interaction des 8 variables latentes de ressources matérielles et de ressources immatérielles avec les deux variables latentes de performance, les résultats ont donné lieu à des variables non significatives, des variables significatives négativement et d'autres variables significatives positivement.

Les facteurs qui ont été non significatifs sont : structure organisationnelle et management général « STORMAGL » avec les deux variables dépendantes de performance non financière et performance financière respectivement « PERFNF, PERFF », gestion de la qualité « GQUALITE » avec la variable dépendante performance non financière « PERFF », gestion des finances « GFINANCE » avec performance financière « PERFF » et rendement et modernisation de l'équipement « RDMODREQ » avec performance financière « PERFF ».

Les facteurs qui ont été positivement significatifs sont : le facteur gestion de la production « GPRODUCT » avec les deux variables dépendantes performance non financière et performance financière « PERFNF, PERFF » et le facteur gestion du marketing « GMARKTG » avec les deux variables dépendantes performance non financière « PERFNF » et performance financière « PERFF ».

Les facteurs qui ont été négativement significatifs sont : le facteur acquisition des nouvelles technologies « ACQTECHN » avec les deux variables dépendantes performance non financière et performance financière « PERFNF, PERFF », le facteur de gestion de ressources humaines « GRHUMAIN » avec les deux variables dépendantes de performance non financière et performance financière « PERFNF, PERFF », le facteur gestion de la qualité « GQUALITE » avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF », le facteur gestion financière « GFINANCE » avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF » et le facteur de rendement et modernisation de l'équipement « RDMODREQ » avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF ».

Pour les facteurs positivement significatifs, le facteur gestion de la production « GPRODUCT » est significatif à un seuil de " $t(816) = 3.743, p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = 3.286$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ».

La variable dépendante performance financière « PERFF » est significative à un seuil de " $t(816) = 2.150, p = 0.032 < .05$ " et un $gamma = 2.153$ ". De même, le facteur gestion de la qualité « GMARKTG » est significatif à un seuil de " $t(816) = 3.581, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = 14.133$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Cependant, la variable dépendante performance financière « PERFF » est significative à un seuil de " $t(816) = 2.134, p = 0.033 < .05$ " et un $gamma = 8.867$ ".

Pour les facteurs négativement significatifs, le facteur gestion des ressources humaines « GRHUMAIN » est significatif à un seuil de " $t(816) = -3.556, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = -10.833$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Pour la variable dépendante performance financière « PERFF » est significatif à un seuil de " $t(816) = -2.103, p = 0.036 < .05$ et un $gamma = -6.681$ ". Également, le facteur acquisition des nouvelles technologies « ACQTECHN » est significatif à un seuil de " $t(816) = -3.379, p = 0.001 < .05$ et un $gamma = -2.857$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». La variable dépendante performance financière « PERFF » est significative à un seuil de " $t(816) = -2.083, p = 0.038 < .05$ " et un $gamma = -1.986$ ".

Également, le facteur gestion de la qualité « GQUALITE » est significatif à un seuil de " $t(816) = -2.826, p = 0.005 < .05$ et un $gamma = -2.656$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Le facteur gestion des finances « GFINANCE » est significatif à un seuil de " $t(816) = -3.533, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = -0.875$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Le facteur rendement et modernisation de l'équipement « RDMODREQ » est significatif à un seuil de " $t(816) = -3.633, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = -0.721$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Par ailleurs, la représentation graphique de ces résultats est dans la Figure 4.11 et la Figure 4.5.2.

Cependant, les indicateurs de performance de l'entreprise algérienne sont présentés dans le Tableau 4.31. Ces indicateurs sont regroupés dans les deux facteurs qui sont significativement positifs. Les deux facteurs sont la gestion de la production « GPRODUCT » avec 7 indicateurs et la gestion du marketing « GMARKTG » avec 6 indicateurs. Au total, 13 indicateurs qui qualifient la performance de l'entreprise algérienne.

Tableau 4.31: Indicateurs de performance de l'entreprise algérienne

Indicateurs de performance			
Facteurs	Description des facteurs	Indicateur	Nom de l'indicateur
GPRODUCT	Gestion de la production	q16.1	Amélioration de la normalisation des produits
		q16.2	Amélioration de la gestion des processus de production
		q16.3	Optimisation du temps de la production
		q17.1	Amélioration de fiabilité du produit fini
		q17.2	Amélioration de la capacité de processus de production
		q17.3	Bonne maîtrise de la gestion des stocks des produits finis
		q17.4	Minimisation régulière du coût de revient des produits finis
GMARKTG	Gestion du marketing	q25.1	Meilleur service à la clientèle
		q25.2	Meilleure orientation sur le client
		q25.3	Forte diversification des produits/services
		q26.1	Meilleure communication des informations sur les clients
		q26.2	Surveillance accrue des marchés
		q26.3	Meilleure communication des informations sur satisfaction/insatisfaction des clients à tous les niveaux de l'entreprise

Remarque

Une remarque peut être faite dans le Tableau 4.29 présentant la matrice des résultats de la vérification de l'hypothèse 3 et spécifiquement dans la colonne montrant les coefficients de régression *Gamma*, quelques valeurs de ce coefficient ne sont pas comme d'habitude dans l'intervalle $[-1, +1]$. Joreskog (1999) explique qu'il existe une mauvaise compréhension concernant les coefficients de régression *Gamma* standardisés qui doit être dans l'intervalle $[-1, +1]$. Il explique que dans la solution complètement standardisée dans Lisrel et spécialement dans le module Simplis, des facteurs de régression peuvent prendre des valeurs hors de cette étendue $[-1, +1]$ et ne signifie pas nécessairement qu'il y a une faute ou erreur. En fait, ces coefficients de régression standardisés ne sont pas contraints à l'intervalle $[-1, +1]$ SEULEMENT lorsqu'il n'y a qu'une seule variable indépendante prédicteur de la variable dépendante. S'il y a deux ou plus de variables indépendantes, alors il est possible que les coefficients standardisés *Gamma* soient en

dehors de cette étendue. Ce phénomène peut être dû à une forte multi-colinéarité dans les données collectées.

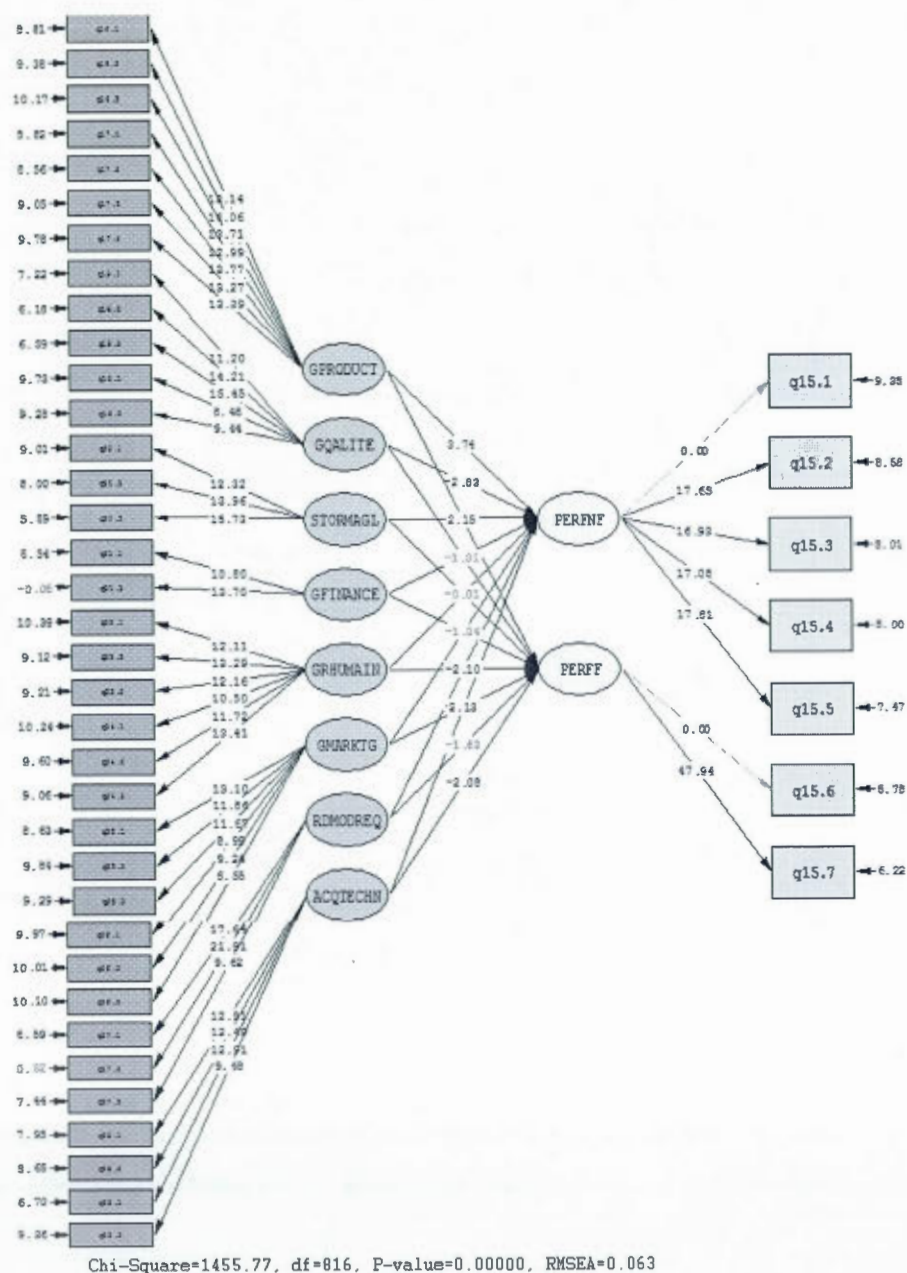


Figure 4.11: Modèle d'effet des ressources matérielles et des ressources immatérielles sur la performance présentant les valeurs de t de Student.

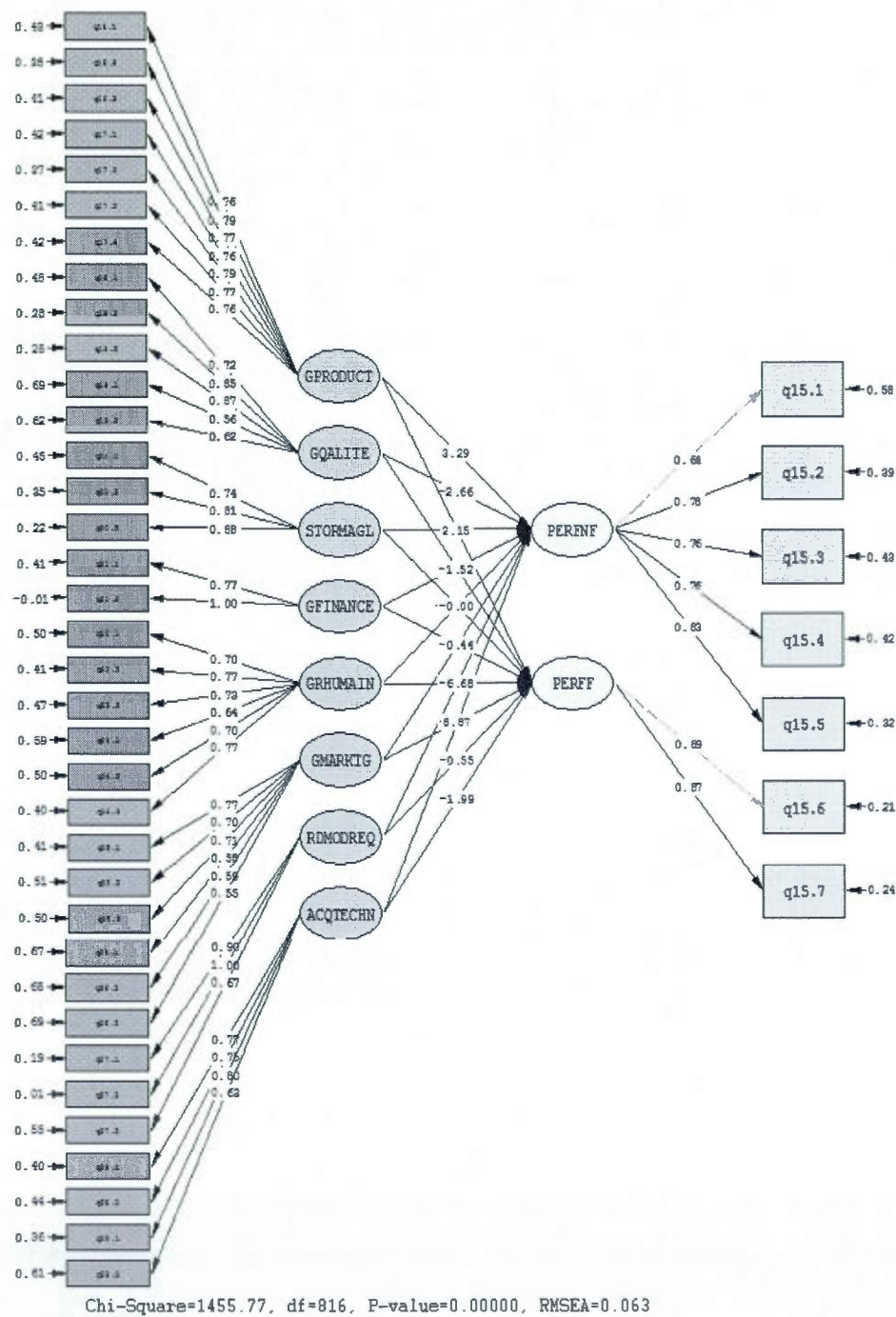


Figure 4.12: Modèle d'effet des ressources matérielles et des ressources immatérielles sur la performance présentant les valeurs des coefficients de régression.

4.5.4 Récapitulatif et décision sur la vérification de l'hypothèse 3

L'hypothèse 3 vise à chercher l'effet positif du programme de mise à niveau sur la performance de la PME algérienne, sachant que le programme de mise à niveau est présenté dans les ressources matérielles et les ressources immatérielles. De notre analyse de données, il en ressort des facteurs significatifs positifs ainsi que des facteurs significatifs négatifs.

Les facteurs significatifs positifs sont : gestion de la production « GPRODUCT » et gestion du marketing « GMARKTG ». Toutefois, les facteurs significatifs négatifs sont : gestion des ressources humaines « GRHUMAIN » et acquisition des nouvelles technologies « ACQTECHN » avec les deux variables dépendantes « PERFNF, PERFF ». Par ailleurs, les facteurs qui sont significatifs, uniquement, avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF » sont : gestion de la qualité « GQUALITE », gestion des finances « GFINANCE » et rendement et modernisation des équipements « RDMODREQ ».

Comme notre hypothèse cherche à connaître l'effet positif du programme de mise à niveau sur la performance, l'effet positif de ce programme est alors présenté dans la gestion de la production et la gestion du marketing. Toutefois, les indicateurs de performance issus de la vérification de cette hypothèse sont présentés dans le Tableau 4.31. La présentation des facteurs qui sont significativement négatifs s'inscrit dans l'idée de travailler plus sur le développement et l'amélioration de leurs indicateurs.

Donc, notre hypothèse est vérifiée uniquement pour la variable gestion de la production et la variable gestion du marketing. De même, leurs déterminants constituent les indicateurs de performance de l'entreprise algérienne. Le Tableau 4.32 résume la signification de notre troisième hypothèse.

Tableau 4.32: Résumé de la vérification de l'hypothèse 3

Facteurs	Description des facteurs	Vérification de l'hypothèse 3
GPRODUCT	Gestion de la production	<u>Supportée</u>
GQUALITE	Gestion de la qualité	Non supportée
STORMAGL	Structure organisationnelle et management général	Non supportée
GFINANCE	Gestion financière	Non supportée
GRHUMAIN	Gestion des ressources humaines	Non supportée
GMARKTG	Gestion du marketing	<u>Supportée</u>
RDMODREQ	Rendement de la modernisation de l'équipement	Non supportée
ACQTECHN	Acquisition de nouvelles technologies	Non supportée

4.6 Vérification de l'hypothèse 4

4.6.1 Introduction

Pour vérifier l'hypothèse 4, rappelons que les facteurs environnementaux tels que perçus par les entrepreneurs, présentés dans la munificence, l'instabilité, la concurrence et la complexité, ont un effet modérateur sur la relation entre les ressources matérielles, les ressources immatérielles, d'une part, et sur la performance de la PME algérienne mise à niveau, d'autre part. Pour tester cette hypothèse, nous avons fait appel à la technique statistique modélisation par les équations structurelles. La méthode que nous avons jugée appropriée pour la vérification de l'effet modérateur est la démarche de Ping (1995, 1998). Une description de cette technique statistique et la démarche de Ping (1995, 1998) seront présentées ci-dessous.

4.6.2 Méthode statistique choisie et sa mise en application pour la vérification de l'hypothèse 4

Nous prenons pour acquis que la variable modératrice modifie l'intensité (amplifie ou diminue) et/ou le signe de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante (Sharma, Durant et Gur-Arie, 1981). Le lien observé entre les deux variables (indépendante et dépendante) sera différent en fonction des différents niveaux d'une troisième variable, dite modératrice. Ce lien peut devenir plus fort ou plus faible, ou devenir positif alors qu'il était négatif ou l'inverse sans l'intervention de la variable modératrice. En effet, la variable modératrice modifie l'ampleur de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante.

Pour la vérification de l'hypothèse de l'effet modérateur, un bon nombre de méthodes sont utilisées pour tester le rôle modérateur d'une variable. Il s'agit essentiellement des analyses de variance ANOVA, des analyses multi-groupes et des régressions multiples hiérarchiques (Aiken et West, 1991). Cependant, Jaccard et Wan (1995), Holmbeck (1997), Cortinats et al. (2001), Moulder et Algina (2002) et Shrout et Bolger (2002) soutiennent que les Méthodes d'Équations Structurelles « MES » améliorent l'analyse des

rôles des variables modératrices. Cette amélioration se passe tout en détournant les problèmes liés aux erreurs de mesure, à la multi-colinéarité et aux liens non linéaires. Les MES réduisent aussi les problèmes résultant de la normalité des distributions et de la nature des échelles de mesure utilisées. Les MES sont utilisées aussi pour les échelles de mesure continue (ex. sur une échelle de Likert de 7 points), ce qui est bien le cas pour notre étude.

De plus, tout en intégrant les erreurs de mesure dans l'estimation du modèle étudié, les MES permettent d'obtenir des coefficients moins biaisés. Joreskog et Yang (1996) et Yang Jonsson (1998) ont développé une démarche d'analyse directe des effets non linéaires par LISREL 8. L'apport des MES semble confirmer dans la mesure où la rigueur et la performance statistiques sont appropriées pour analyser des effets aussi complexes comme ceux des effets modérateurs (Zedeck, 1971). Toutefois, la procédure recommandée pour l'analyse de l'effet modérateur dans cette recherche est basée sur les travaux de Ping (1995, 1998). Cette procédure présente plusieurs avantages. Ainsi, la démarche de Ping (1995, 1998) repose sur six étapes, qui seront présentées ci-dessous.

Assaad El Akremi (2005, p. 337) présente la démarche de Ping (1995; 1998) en six étapes. Nous décrivons ces six étapes brièvement et leurs applications sur notre cas.

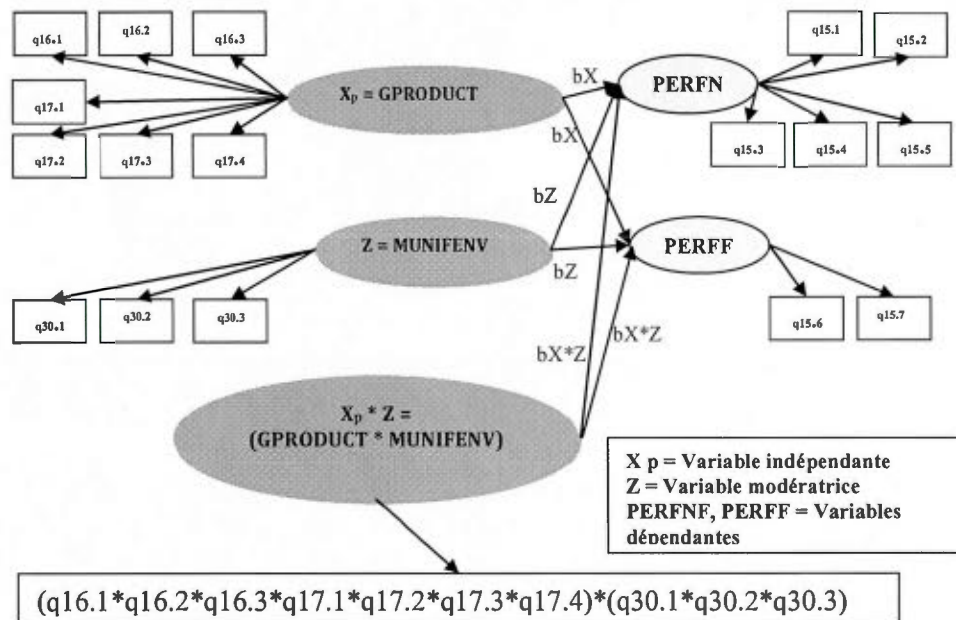


Figure 4.13 : Conceptualisation de la démarche de l'effet modérateur de Ping (1995, 1998).

Étape 1 :

- La démarche de Ping (1995; 1998) commence par la résolution des problèmes de normalité et d'ajustement du modèle aux données collectées. Le test de la normalité des données par les indicateurs de skewness et de kurtosis est bien recommandé.
- En premier lieu, la réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire comportant les variables X_{Pi} et Z_j , ainsi que les autres variables du modèle, afin de déterminer la fiabilité et la validité des variables latentes étudiées X_{Pi} et Z_j , et les termes d'erreurs eX_{Pi} et eZ_j . Sachant que les X_{Pi} sont les variables indépendantes et les Z_j sont les variables modératrices.
 - ✓ Pour notre cas, nous avons déjà élaboré une analyse factorielle confirmatoire de toutes nos variables du modèle de mesure. Également, nous avons réalisé des tests de fiabilité et de validité à la fois discriminante et convergente. Les résultats étaient très satisfaisants.

- ✓ Pour le test de la normalité, la méthode d'estimation dans LISREL 9.1 que nous avons utilisée est la méthode d'estimation Maximum de vraisemblance « *Maximum Likelihood* ». Cette méthode est bien adaptée à la non-normalité des échantillons.

Étape 2 :

- En deuxième lieu, le centrage de tous les indicateurs des variables du modèle, tout en soustrayant de chaque valeur la moyenne de la variable. Les moyennes seront calculées et retranchées des données brutes. Cette opération permet de réduire la multi-colinéarité entre X_{Pi} et Z_j et leur produit ($X_{Pi} * Z_j$).
- ✓ Pour le centrage des données, nous avons utilisé l'application Excel afin de calculer la moyenne de la variable et après en retranchant les valeurs des sujets de chaque variable observable « item ou déterminant » séparément.

Étape 3 :

- En troisième lieu, le calcul de l'indicateur du terme d'interaction ($X_{Pi} * Z_j$) est exigé. L'indicateur de l'effet d'interaction, qui représente le rôle modérateur, est obtenu en faisant le produit des sommes des indicateurs de la variable explicative et des sommes des indicateurs de la variable modératrice ($\sum x_i * \sum z_i$).
- La contribution factorielle λ_{xz} et l'erreur θ_{xz} de l'effet d'interaction sont calculées par les équations suivantes de Ping (1995), avec λ_{xi} et λ_{zj} les charges factorielles des indicateurs et θ_{exi} et θ_{ezj} leurs termes d'erreur :

$$\lambda_{xz} = \sum \lambda_{xi} * \sum \lambda_{zj}$$

$$\theta_{exz} = (\sum \lambda_{xi})^2 * \text{VAR}(x) * (\sum \theta_{ezj}) + (\sum \lambda_{zj})^2 * \text{VAR}(z) * (\sum \theta_{exi}) + (\sum \lambda_{zj}) * (\sum \lambda_{xi}) * \text{COV}(x, z) * (\sum \theta_{exi} + \sum \theta_{ezj}).$$

- ✓ Pour le calcul de la contribution factorielle λ_{xz} et l'erreur θ_{exz} , nous avons programmé ces deux équations dans l'application Excel et le calcul a été fait

à partir des résultats non standardisés obtenus de l'analyse factorielle confirmatoire du modèle global.

- ✓ Les résultats de λ_{xz} et de $\theta_{\varepsilon xz}$ sont présentés dans l'Annexe Y. Le tableau de calcul de charge factorielle, de l'erreur de mesure et de la variance, qui permet le calcul de ces deux dernières valeurs, est présenté en Annexe Z.
- ✓ Le calcul de l'indicateur d'interaction a été calculé aussi sur l'application Excel par la programmation de la fonction en question. Les indicateurs d'interactions sont ajoutés à la base de données centrée. Afin de s'assurer que ces derniers indicateurs ne détériorent pas l'ajustement du modèle, une analyse factorielle confirmatoire a déjà été faite.

Étape 4 :

- En quatrième lieu, après la préparation de tout le nécessaire, nous passons au test du modèle structurel permettant d'estimer les coefficients b_i et b_j , liant X_{Pi} et Z_j à la variable dépendante Y :

$$(Y = a + b_i X_{Pi} + b_j Z_j)$$

- ✓ Pour tester le modèle, nous avons élaboré la syntaxe du programme sous le module Simplis du Logiciel LISREL 9.1.
- ✓ La charge factorielle « λ » d'une variable observable « item » a été fixée à une valeur de « 1 » afin d'attribuer l'échelle de mesure à la variable latente.

Étape 5 :

- En cinquième lieu, suit le test du modèle structurel tout en intégrant le produit ($X_{Pi} * Z_j$), en fixant sa contribution factorielle λ_{xz} et l'erreur $\theta_{\varepsilon xz}$ tel que calculé dans l'étape 3. Cette étape permet d'estimer la significativité du coefficient b_j mesurant l'effet modérateur.

$$(Y = a + b_i X_{Pi} + b_j Z_j + b_k X_{Pi} * Z_j)$$

- ✓ Pour le test du modèle, nous avons élaboré un programme sous le module Simplis du Logiciel Lisrel 9.1. Un exemple de la programmation sous ce module sera présenté dans l'Annexe AA.

Étape 6 :

- En sixième lieu, en exécutant le logiciel, il est primordial de s'assurer que l'intégration du produit ($X_{Pi} * Z_j$) ne détériore pas l'ajustement du modèle et améliore plutôt son pouvoir prédictif (R^2). En outre, l'effet modérateur est évalué par la significativité et le signe du coefficient b_k (Schumacker et Marcoulides, 1998). Les résultats de cette analyse seront présentés ci-dessous.

4.6.3 Analyse de données sur l'effet modérateur des variables de l'environnement

L'hypothèse cherche à vérifier l'effet modérateur des variables de l'environnement contextuel, présentées dans la munificence, le dynamisme, la compétitivité et la complexité, sur les variables indépendantes de ressources matérielles et de ressources immatérielles, d'une part, et sur la variable dépendante performance, d'autre part. Sachant que, par l'opération d'ajustement du modèle, la variable performance est divisée en performance non financière « PERFNF » et en performance financière « PERFF ».

Dans la vérification de cette hypothèse, nous avons introduit toutes les variables du modèle global simultanément, le logiciel LISREL 9.1 a donné ces avertissements (*W_A_R_N_I_N_G: Total sample size is smaller than the number of parameters*, *W_A_R_N_I_N_G: Matrix to be analyzed is not positive definite*, et *WARNING: The Condition Number indicates severe multicollinearity*).

Ainsi, tester toutes les variables ensemble, simultanément, était impossible pour des raisons comme : la petitesse de la taille de l'échantillon et la matrice non définie positive qui enregistre une forte multi-colinéarité entre les variables.

Quant à la petitesse de l'échantillon, la norme pour chaque variable observable exige au minimum 5 sujets et nous avons pour notre base de données 72 variables et 198 sujets. Donc, pour tester l'effet modérateur, des 4 variables latentes simultanément avec les variables latentes des ressources matérielles et immatérielles, requiert au minimum 360

observations « sujets ». Dans la mesure où chaque variable nécessite de 5 à 10 observations.

De même, la matrice non définie positive est due au manque de données, aux données aberrantes ou à la forte multi-colinéarité. Cependant, pour notre matrice de données, nous n'avons pas de données manquantes ou de données aberrantes, mais le test de l'effet modérateur est très sensible à la multi-colinéarité. Également, nous avons essayé de tester chaque variable modératrice avec les ressources matérielles et les ressources immatérielles ensemble et simultanément, mais le logiciel LISREL 9.1 donne les mêmes messages, les avertissements susmentionnés.

Donc, nous sommes obligés de traiter chaque variable modératrice avec chaque variable indépendante de ressources matérielles et de ressources immatérielles, c'est-à-dire chaque variable latente modératrice avec chaque variable latente indépendante à la fois. Alors, de cette façon, chaque variable modératrice avec chaque variable indépendante donne 1 modèle. Commençons par la variable modératrice munificence de l'environnement.

4.6.3.1 Effet de la variable modératrice munificence de l'environnement

Le traitement statistique de la variable modératrice munificence de l'environnement avec les huit « 8 » variables indépendantes donne 8 modèles séparés. Ces modèles sont numérotés de 1 à 8. Les résultats sont détaillés dans le Tableau 4.33. En général, les 8 modèles sont bien ajustés, mais 7 modèles sur 8 modèles ne sont pas significatifs. Le modèle significatif regroupe la variable gestion du marketing « GMARKTG » avec la munificence de l'environnement « MUNIFENV ».

Ce modèle est significativement positif avec " $t(58) = 2.195, p = 0.028 < .05$ et un $\gamma = 0.89$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Pour la variable dépendante performance financière « PERFF » " $t(58) = 2.081, p = 0.037 < .05$ et un $\gamma = 0.86$ ". La représentation graphique de ce modèle est dans la Figure 4.14 et la Figure 4.15. Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 148.99 et de 58 degrés de liberté, un RMSEA de 0.08 et un GFI de 0.89, ce modèle est jugé très bien ajusté.

Ainsi, pour la variable modératrice munificence de l'environnement, un seul modèle est significatif. Cette significativité est de sens positif. Nous déduisons que la variable modératrice munificence de l'environnement, dans l'ensemble, est non significative. Notre hypothèse sur l'effet modérateur de la variable munificence de l'environnement est alors supportée uniquement avec le facteur gestion de marketing « GMARKTG ».

Tableau 4.33 : Récapitulatif des résultats de la variable munificence de l'environnement

Modèles	Variables indépendantes	Variables dépendantes	Variable modératrice					Indices d'ajustements du modèle										Figures
			MUNIFENV (Munificence de l'environnement)					X ²	P (associé)	dl	X ² /dl	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI		
			Coefficient de régression « Gamma »	Signification « Valeur de P »	Test t (Significatif t > 1,96)	Décision de signification	Sens de signification											
Modèle 1	GPRODUCT	PERFNF	-94.509	0.973	-0.034	NS	--	62.658	0.0053	37	1.69	0.0592	0.947	0.906	0.965	0.978	Annexe AB	
		PERFF	5.539	0.571	0.567	NS	--											
Modèle 2	GQUALITE	PERFNF	0.015	0.657	0.444	NS	--	165.774	0.0000	37	4.48	0.133	0.879	0.783	0.902	0.883	Annexe AC	
		PERFF	0.029	0.350	0.935	NS	--											
Modèle 3	STORMAGL	PERFNF	0.076	0.045	2.004	NS	--	225.987	0.0000	37	6.10	0.161	0.852	0.737	0.855	0.813	Annexe AD	
		PERFF	0.043	0.175	1.357	NS	--											
Modèle 4	GFINANCE	PERFNF	1.642	0.820	0.227	NS	--	59.452	0.0005	28	2.12	0.0753	0.945	0.891	0.951	0.957	Annexe AE	
		PERFF	0.440	0.464	0.732	NS	--											
Modèle 5	GRHUMAIN	PERFNF	0.060	0.182	1.333	NS	--	242.211	0.0000	37	6.54	0.167	0.818	0.675	0.839	0.790	Annexe AF	
		PERFF	0.065	0.074	1.784	NS	--											
Modèle 6	GMARKTG	PERFNF	0.897	0.028	2.195	S	Positif	148.999	0.0000	58	2.56	0.0890	0.895	0.835	0.930	0.940	Figures 4.14 et 4.15	
		PERFF	0.869	0.037	2.081	S	Positif											
Modèle 7	RDMODREQ	PERFNF	0.729	0.070	1.815	NS	--	129.246	0.0000	37	3.49	0.112	0.896	0.814	0.922	0.915	Annexe AG	
		PERFF	1.022	0.187	1.319	NS	--											
Modèle 8	ACQTECHN	PERFNF	0.004	0.927	0.0916	NS	--	237.108	0.0000	37	6.40	0.165	0.853	0.738	0.843	0.796	Annexe AH	
		PERFF	0.091	0.059	1.885	NS	--											
			Seuils préconisés					P : Sig < 0.05		Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5		< 0.08 et si possible < 0.05		> 0.9		Plus proche de 1		

S : Significatif, NS : Non Significatif

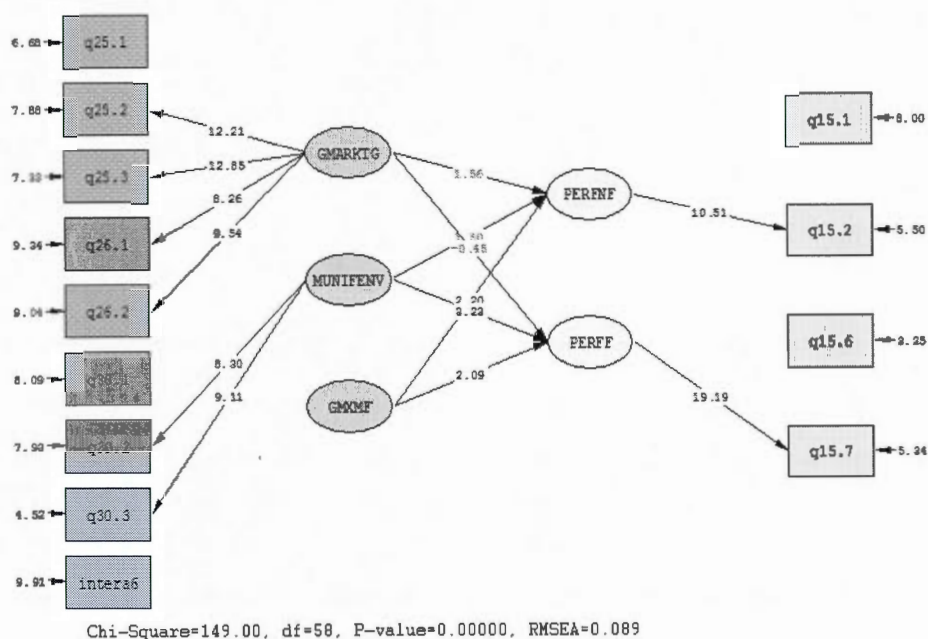


Figure 4.14: Modèle munificence et gestion du marketing présentant les t de Student.

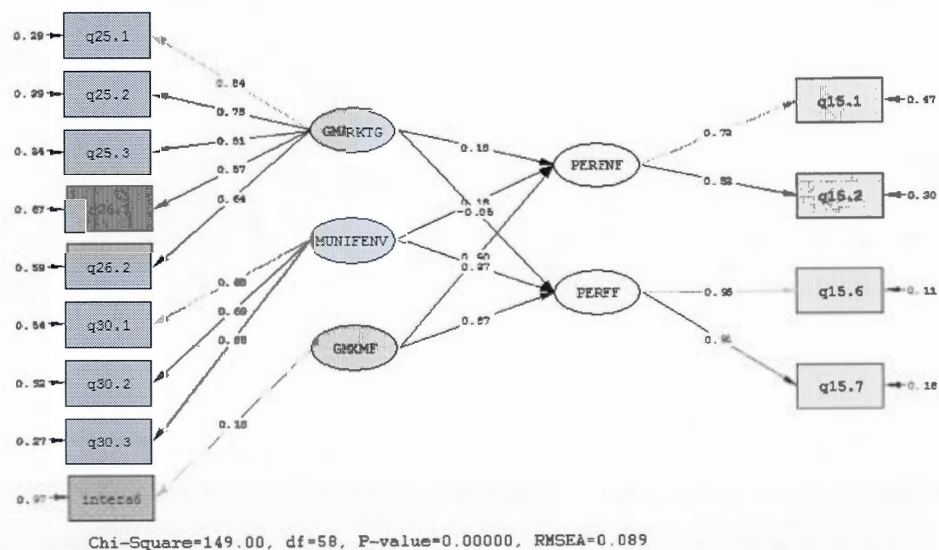


Figure 4.15: Modèle munificence et gestion du marketing présentant les coefficients de régression.

4.6.3.2 Effet de la variable modératrice Dynamisme « instabilité » de l'environnement

La variable modératrice Dynamisme « instabilité » de l'environnement avec les huit « 8 » variables indépendantes donne 8 modèles séparés qui sont numérotés de 9 à 16. Les résultats sont détaillés dans le Tableau 4.34. En général, dans les 8 modèles, 3 modèles sur 8 qui sont définis non positifs et 1 est non significatif. Les modèles qui sont non définis positifs sont les modèles 9, 11 et 14. Le modèle qui est non significatif est le modèle 10.

Les modèles qui sont significatifs sont les modèles 12, 13 et 16. Ils sont respectivement la variable modératrice Dynamisme « instabilité » de l'environnement avec le facteur gestion financière « GFINANCE », le facteur gestion de ressources humaines « GRHUMAIN » et le facteur acquisition de la nouvelle technologie « ACQTECHN ».

Le modèle 12 de la gestion financière « GFINANCE » est significativement positif avec " $t(20) = 5.784$, $p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = 1.242$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Pour la variable dépendante performance financière « PERFF » " $t(20) = 24.201$, $p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = 0.631$ ". Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 43.933 et de 20 degrés de liberté, un RMSEA de 0.07 et un GFI de 0.954. Le modèle est jugé très bien ajusté. La représentation graphique de ce modèle est présentée à la Figure 4.16 et à la Figure 4.17.

Le modèle 13 de la gestion des ressources humaines « GRHUMAIN » est significativement positif avec " $t(28) = 7.754$, $p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = 1.172$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». La variable dépendante performance financière « PERFF » " $t(28) = 8.795$, $p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = 0.563$ ". Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 58.588 et de 28 degrés de liberté, un RMSEA de 0.0743 et un GFI de 0.949, alors le modèle est jugé très bien ajusté. La représentation graphique de ce modèle est présentée à la Figure 4.18 et à la Figure 4.19.

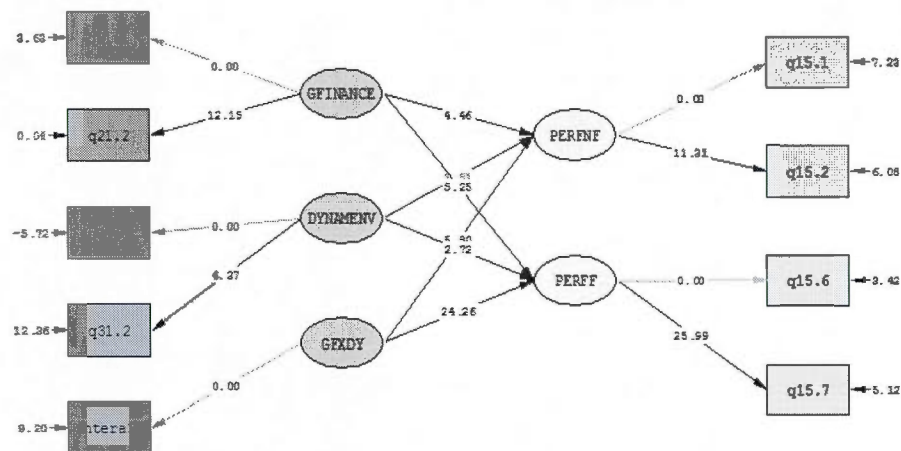
Le modèle 16 de l'acquisition de la nouvelle technologie « ACQTECHN » est significativement négatif avec " $t(28) = -14.524$, $p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = -0.468$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Pour la

variable dépendante performance financière est significativement positive « PERFF » " $t(28) = 13.477, p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = 0.345$ ". Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 139.179 et de 28 degrés de liberté, un RMSEA de 0.142 et un GFI de 0.893. Le modèle est jugé bien ajusté. La représentation graphique de ce modèle est présentée à la Figure 4.20 et à la Figure 4.21.

Alors, pour la variable modératrice Dynamisme « instabilité » de l'environnement, 3 modèles sont significatifs. Majoritairement, cette significativité est de sens positif, sauf que le modèle 16 de l'acquisition de la nouvelle technologie est significatif négativement avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Nous déduisons que la variable modératrice Dynamisme « instabilité » de l'environnement, dans l'ensemble, est non significative négativement. Par ailleurs, elle est significative positivement avec trois facteurs indépendants. Alors, généralement, notre hypothèse sur l'effet modérateur de la variable Dynamisme « instabilité » de l'environnement n'est pas supportée avec trois variables indépendantes, 2 ressources immatérielles et 1 de ressources matérielles.

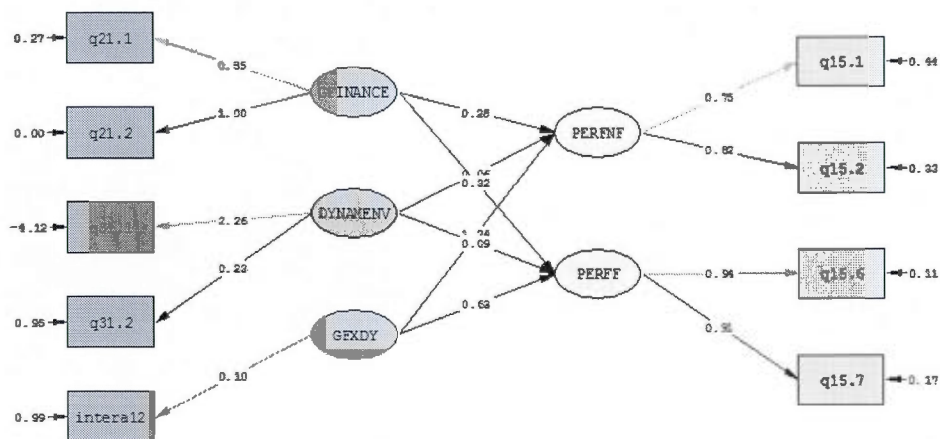
Tableau 4.34: Récapitulatif des résultats de la variable Dynamisme « instabilité » de l'environnement

Modèles	Variables indépendantes	Variables dépendantes	Variable modératrice					Indices d'ajustement du modèle								Figures		
			DYNAMENV (Dynamisme « instabilité » de l'environnement)					X ²	P (associé)	dl	X ² /dl	RMSEA	GFI	AGFI	NFI		NNFI	
			Coefficient de régression « Gamma »	Signification « Valeur de P »	Test t (Significatif t > 1,96)	Décision de signification	Sens de signification											
Modèle 9	GPRODUCT	PERFNF	Matrice n'est pas définie positive.					Mauvais ajustement								Annexe AI		
		PERFF																
Modèle 10	GQUALITE	PERFNF	-0.010	0.853	-0.185	NS	--	388.083	0.00005	28	13.86	0.255	0.809	0.626	0.689	0.519	Annexe AJ	
		PERFF	-0.006	0.855	-0.183	NS	--											
Modèle 11	STORMAGL	PERFNF	Matrice n'est pas définie positive.					La matrice de covariance n'est pas définie positive. le Chi-carré, les erreurs standards, les valeurs de t, les indices de modification, et les résidus standardisés ne peuvent pas être calculés.								Pas de figures		
		PERFF																
Modèle 12	GFINANCE	PERFNF	<u>1.242</u>	<u>0.0005</u>	<u>5.784</u>	<u>S</u>	Positif	43.933	0.0015	20	2.2	0.0777	0.954	0.897	0.952	0.951	Figures 4.16 et 4.17	
		PERFF	<u>0.631</u>	<u>0.0005</u>	<u>24.201</u>	<u>S</u>	Positif											
Modèle 13	GRHUMAIN	PERFNF	<u>1.172</u>	<u>0.0005</u>	<u>7.754</u>	<u>S</u>	Positif	58.588	0.0006	28	2.09	0.0743	0.949	0.900	0.943	0.950	Figures 4.18 et 4.19	
		PERFF	<u>0.563</u>	<u>0.0005</u>	<u>8.795</u>	<u>S</u>	Positif											
Modèle 14	GMARKTG	PERFNF	Matrice n'est pas définie positive.					La matrice de covariance n'est pas définie positive. le Chi-carré, les erreurs standards, les valeurs de t, les indices de modification, et les résidus standardisés ne peuvent pas être calculés.								Pas de figures		
		PERFF																
Modèle 15	RDMODREQ	PERFNF	Matrice n'est pas définie positive.					Mauvais ajustement								Annexe AK		
		PERFF																
Modèle 16	ACQTECHN	PERFNF	<u>-0.468</u>	<u>0.0005</u>	<u>-14.524</u>	<u>S</u>	Négatif	139.179	0.00005	28	4.97	0.142	0.893	0.790	0.861	0.814	Figures 4.20 et 4.21	
		PERFF	<u>0.345</u>	<u>0.0005</u>	<u>13.477</u>	<u>S</u>	Positif											
							Seuils préconisés		P : Sig < 0.05		Plus faible possible entre 1 et 2 ou 3 voire 5		< 0.08 et si possible < 0.05		> 0.9		Plus proche de 1	



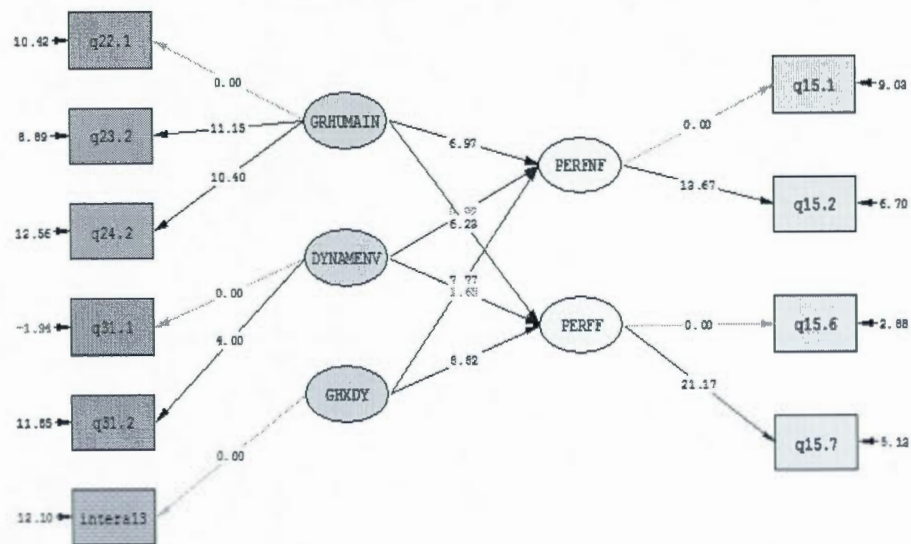
Chi-Square=43.93, df=20, P-value=0.00154, RMSEA=0.078

Figure 4.16 Modèle Dynamisme « instabilité » et gestion financière présentant les t de Student.



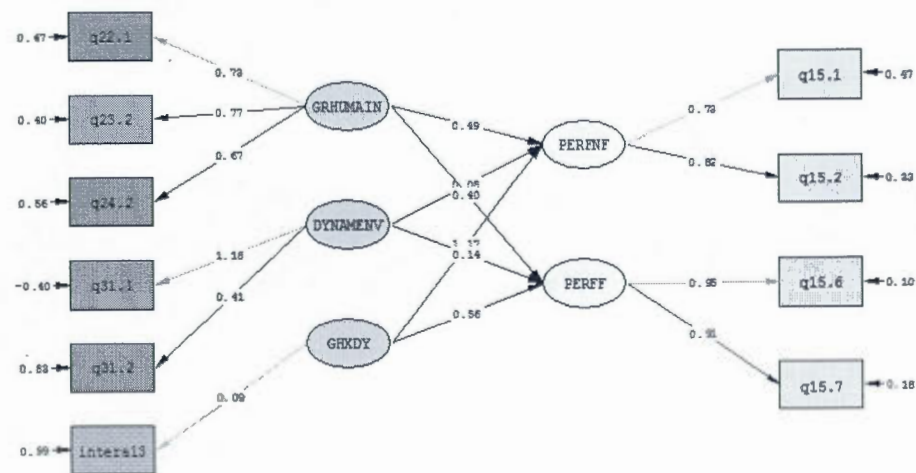
Chi-Square=43.93, df=20, P-value=0.00154, RMSEA=0.078

Figure 4.17: Modèle Dynamisme « instabilité » et gestion financière présentant les coefficients de régression.



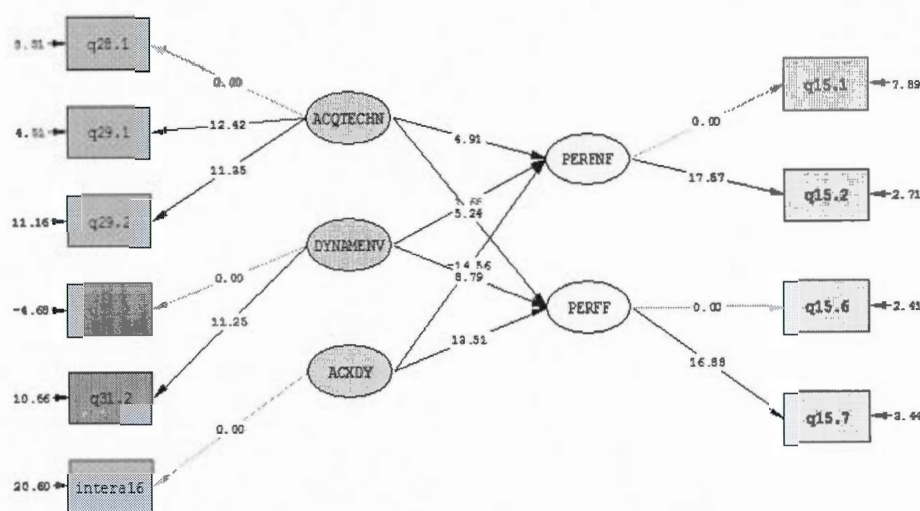
Chi-Square=58.59, df=28, P-value=0.00062, RMSEA=0.074

Figure 4.18: Modèle Dynamisme « instabilité » et gestion de ressources humaines présentant les t de Student.



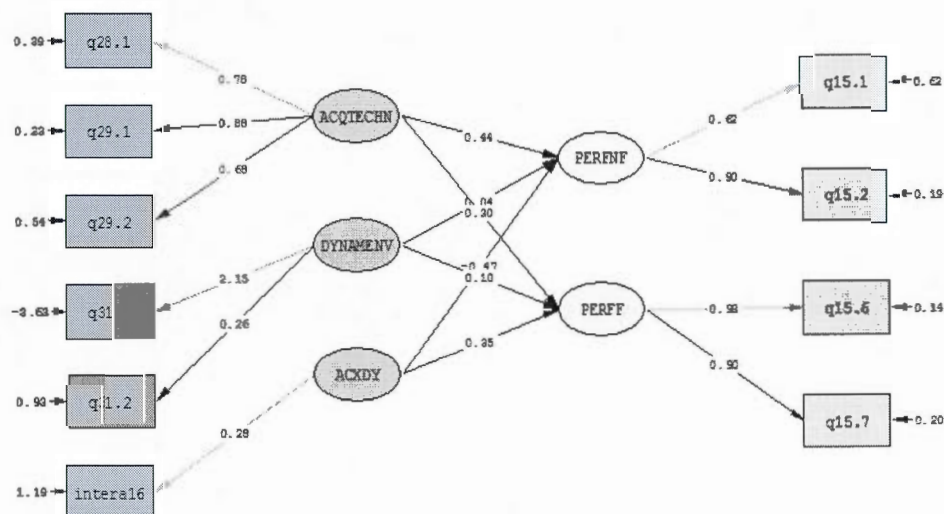
Chi-Square=58.59, df=28, P-value=0.00062, RMSEA=0.074

Figure 4.19: Modèle Dynamisme « instabilité » et gestion de ressources humaines présentant les coefficients de régression.



Chi-Square=139.18, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=0.142

Figure 4.20: Modèle Dynamisme « instabilité » et acquisition de la nouvelle technologie présentant les t de Student.



Chi-Square=139.18, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=0.142

Figure 4.21 : Modèle Dynamisme « instabilité » et acquisition de la nouvelle technologie présentant les coefficients de régression.

4.6.3.3 Effet de la variable modératrice compétitivité dans l'environnement

La variable modératrice compétitivité de l'environnement avec les huit « 8 » variables indépendantes donne 8 modèles séparés qui sont numérotés de 17 à 24. Les résultats sont détaillés dans le Tableau 4.35. En général, dans les 8 modèles, 1 modèle sur 8 est défini non positif et 2 modèles non significatifs. Le modèle qui est non défini positif est le modèle 19. Les modèles qui sont non significatifs sont les modèles 17 et 24.

Les modèles qui sont significatifs sont les modèles : 18, 20, 21, 22 et 23 qui sont respectivement la variable modératrice compétitivité dans l'environnement avec le facteur gestion de la qualité « GQUALITE », le facteur gestion financière « GFINANCE », le facteur gestion des ressources humaines « GRHUMAIN », le facteur gestion du marketing « GMARKTG » et le facteur rendement et modernisation de l'équipement « RDMODREQ ».

Le modèle 18 de gestion de qualité « GQUALITE » est significativement positif avec " $t(28) = 4.109, p = 0.0005 < .05$ et un $\gamma = 0.651$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Pour la variable dépendante performance financière « PERFF » " $t(28) = 2.910, p = 0.004 < .05$ et un $\gamma = 0.754$ ".

Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 87.671 et de 28 degrés de liberté, un RMSEA de 0.104 et un GFI de 0.924. Le modèle est jugé bien ajusté. La représentation graphique de ce modèle est présentée aux Figures 4.22 et 4.23.

Le modèle 20 de la gestion financière « GFINANCE » est significativement positif avec " $t(20) = 2.201, p = 0.028 < .05$ et un $\gamma = 0.104$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Pour la variable dépendante performance financière « PERFF », il est non significatif.

Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 176.942 et de 20 degrés de liberté, un RMSEA de 0.199 et un GFI de 0.199. Le modèle est mal ajusté, probablement dû à la significativité de la variable performance financière « PERFF ». La représentation graphique de ce modèle est présentée aux Figures 4.24 et 4.25.

Le modèle 21 de gestion des ressources humaines « GRHUMAIN » est significativement positif avec " $t(28) = 3.119, p = 0.002 < .05$ et un $gamma = 0.050$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». Pour la variable dépendante performance financière « PERFF », il est non significatif. Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 197.519 et de 28 degrés de liberté, un RMSEA de 0.175 et un GFI de 0.865. Le modèle est mal ajusté, probablement dû à la non significativité de la variable performance financière « PERFF ». La représentation graphique de ce modèle est présentée aux Figures 4.26 et 4.27.

Le modèle 22 de gestion du marketing « GMARKTG » est significativement positif avec " $t(47) = 9.499, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = 0.992$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». La variable dépendante performance financière est significativement positive « PERFF » " $t(47) = 12.228, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = 0.818$ ". Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 250.807 et de 47 degrés de liberté, un RMSEA de 0.148 et un GFI de 0.834. Le modèle est jugé bien ajusté. La représentation graphique de ce modèle est présentée aux Figures 4.28 et 4.29.

Le modèle 23 de rendement et modernisation des équipements « RDMODREQ » est significativement négatif avec " $t(28) = -11.095, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = -4.283$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». La variable dépendante performance financière est significativement positive « PERFF » " $t(28) = 11.042, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = 3.325$ ".

Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 99.262 et de 28 degrés de liberté, un RMSEA de 0.113 et un GFI de 0.921. Le modèle est jugé bien ajusté. La représentation graphique de ce modèle est dans les deux Figures 4.30 et 4.31.

Alors, pour la variable modératrice compétitivité dans l'environnement, 5 modèles sont significatifs. Majoritairement, cette significativité est de sens positif, sauf que le modèle 23 de rendement et modernisation de l'équipement est significatif négativement avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF ».

Nous déduisons que la variable modératrice Dynamisme « instabilité » de l'environnement, dans l'ensemble, est non significative négativement. Par ailleurs, elle

est significative positivement avec 5 facteurs indépendants. Ainsi, d'une manière générale, notre hypothèse sur l'effet modérateur de la variable modératrice compétitivité dans l'environnement est supportée par 5 variables indépendantes sur 8, 4 variables des ressources immatérielles et 1 variable des ressources matérielles.

Tableau 4.35 : Récapitulatif des résultats de la variable compétitivité dans l'environnement

Modèles	Variables indépendantes	Variables dépendantes	Variable modératrice					Indices d'ajustement du modèle										Figures
			COMPITITI (Compétitivité de l'environnement)					X ²	P (associé)	dl	X ² /dl	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI		
			Coefficient de régression « Gamma »	Signification « Valeur de P »	Test t (Significatif t > 1,96)	Décision de signification	Sens de signification											
Modèle 17	GPRODUCT	PERFNF	0.054	0.139	1.478	NS	--	128.260	0.00005	28	4.58	0.134	0.887	0.778	0.910	0.884	Annexe AL	
		PERFF	0.033	0.226	1.211	NS	--											
Modèle 18	GQUALITE	PERFNF	0.651	0.000	4.109	S	Positif	87.671	0.00005	28	3.13	0.104	0.924	0.851	0.930	0.920	Figures 4.22 et 4.23	
		PERFF	0.754	0.004	2.910	S	Positif											
Modèle 19	STORMAGL	PERFNF PERFF	Matrice n'est pas définie positive.					Mauvais ajustement										En Annexe
Modèle 20	GFINANCE	PERFNF	0.104	0.028	2.201	S	Positif	176.942	0.00005	20	8.84	0.199	0.199	0.871	0.809	0.683	Figures 4.24 et 4.25	
		PERFF	0.043	0.314	1.008	NS	--											
Modèle 21	GRHUMAIN	PERFNF	0.050	0.002	3.119	S	Positif	197.519	0.00005	28	7.05	0.175	0.865	0.734	0.808	0.724	Figures 4.26 et 4.27	
		PERFF	-0.002	0.907	-0.117	NS	--											
Modèle 22	GMARKTG	PERFNF	0.992	0.000	9.499	S	Positif	250.807	0.00005	47	5.33	0.148	0.834	0.724	0.823	0.788	Figures 4.28 et 4.29	
		PERFF	0.818	0.000	12.228	S	Positif											
Modèle 23	RDMODREQ	PERFNF	4.283	0.000	-11.095	S	Négatif	99.262	0.00005	28	3.54	0.113	0.921	0.845	0.912	0.895	Figures 4.30 et 4.31	
		PERFF	3.325	0.000	11.042	S	Positif											
Modèle 24	ACQTECHN	PERFNF	0.032	0.272	1.098	NS	--	191.285	0.00005	28	6.83	0.172	0.874	0.752	0.813	0.731	Annexe AM	
		PERFF	0.041	0.147	1.450	NS	--											

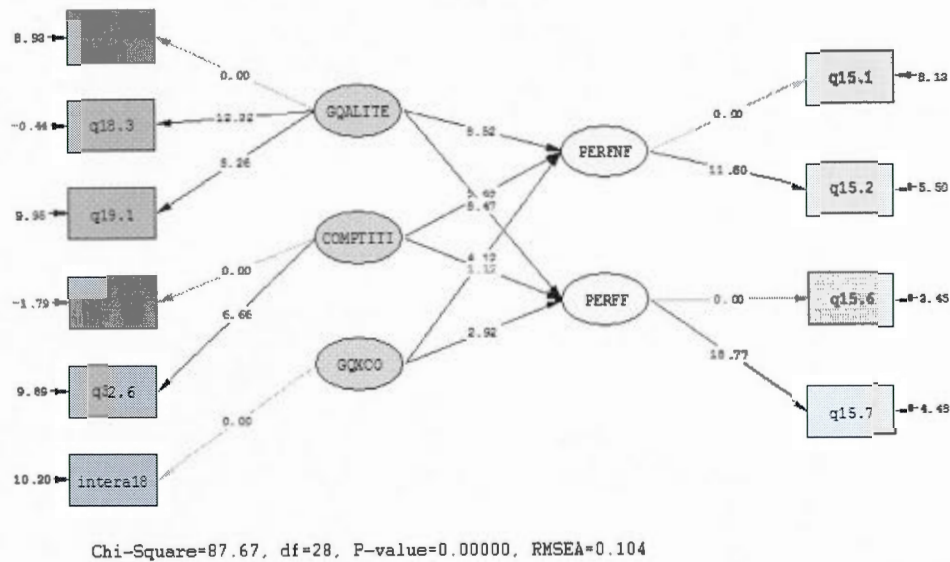


Figure 4.22: Modèle compétitivité et gestion de la qualité présentant les t de Student.

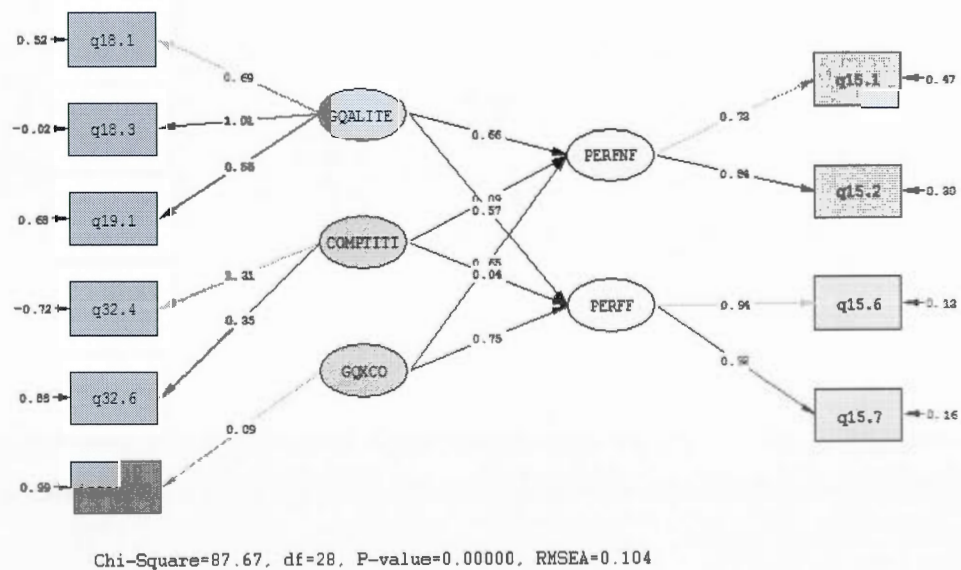


Figure 4.23: Modèle compétitivité et gestion de la qualité présentant les coefficients de régression.

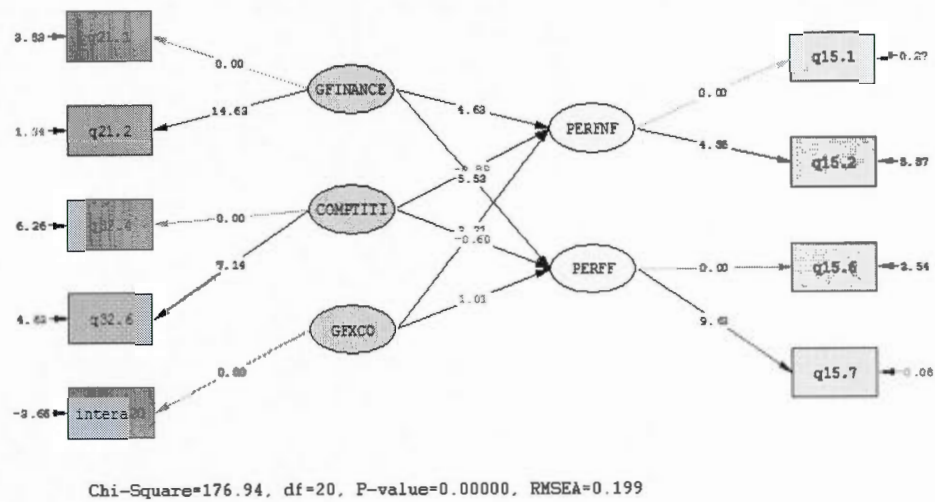


Figure 4.24: Modèle compétitivité et gestion financière présentant les t de Student.

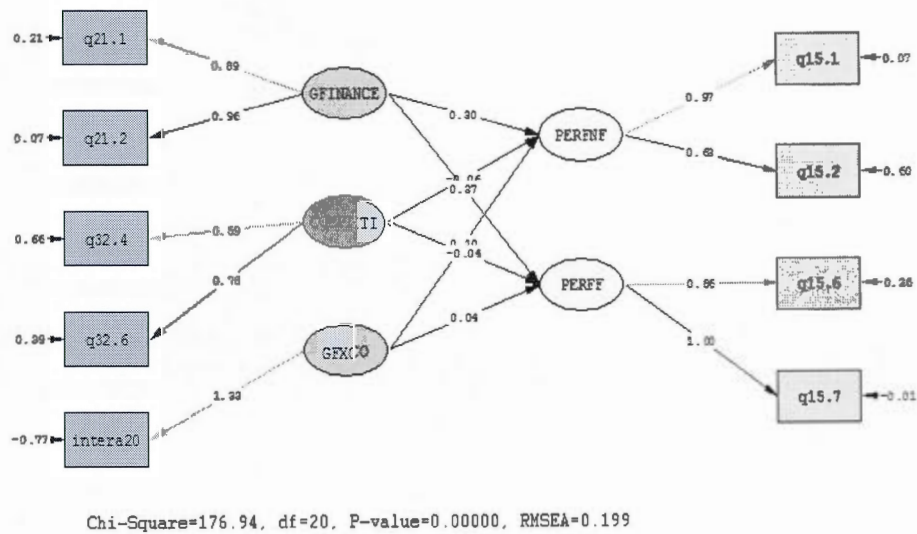
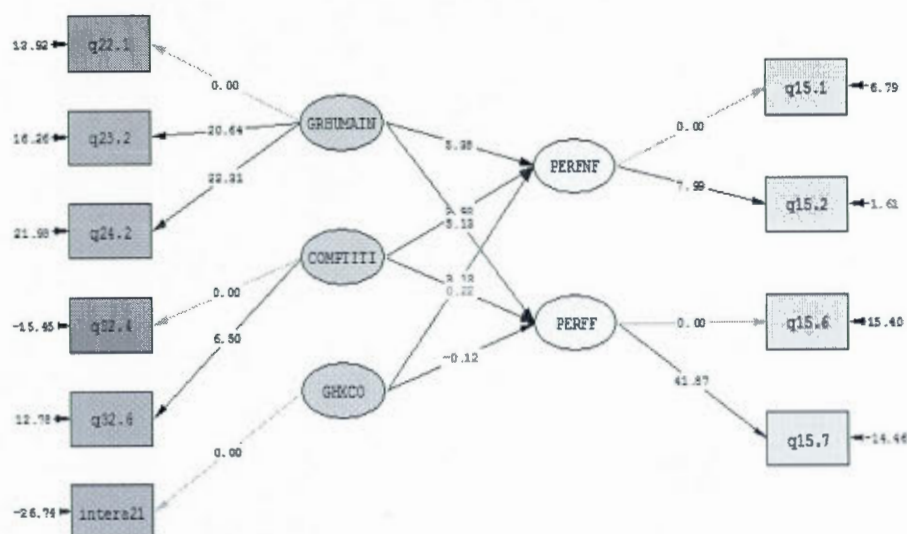
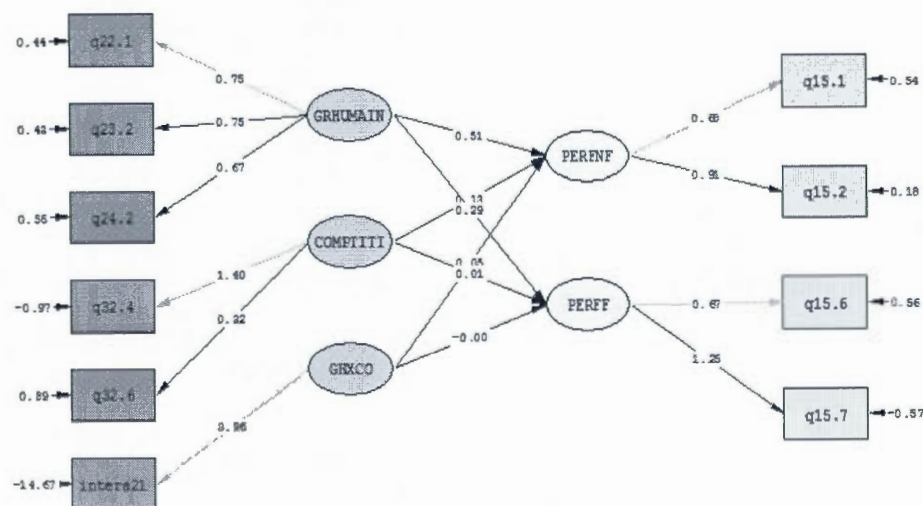


Figure 4.25: Modèle compétitivité et gestion financière présentant les coefficients de régression.



Chi-Square=197.52, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=0.175

Figure 4.26: Modèle compétitivité et gestion des ressources humaines présentant les t de Student.



Chi-Square=197.52, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=0.175

Figure 4.27: Modèle compétitivité et gestion des ressources humaines présentant les coefficients de régression.

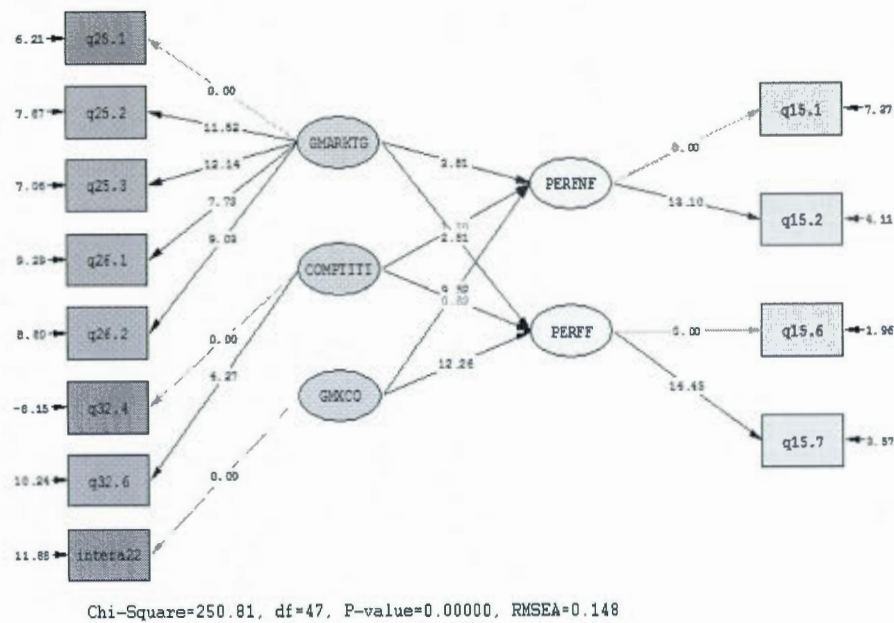


Figure 4.28 : Modèle compétitivité et gestion de marketing présentant les t de Student.

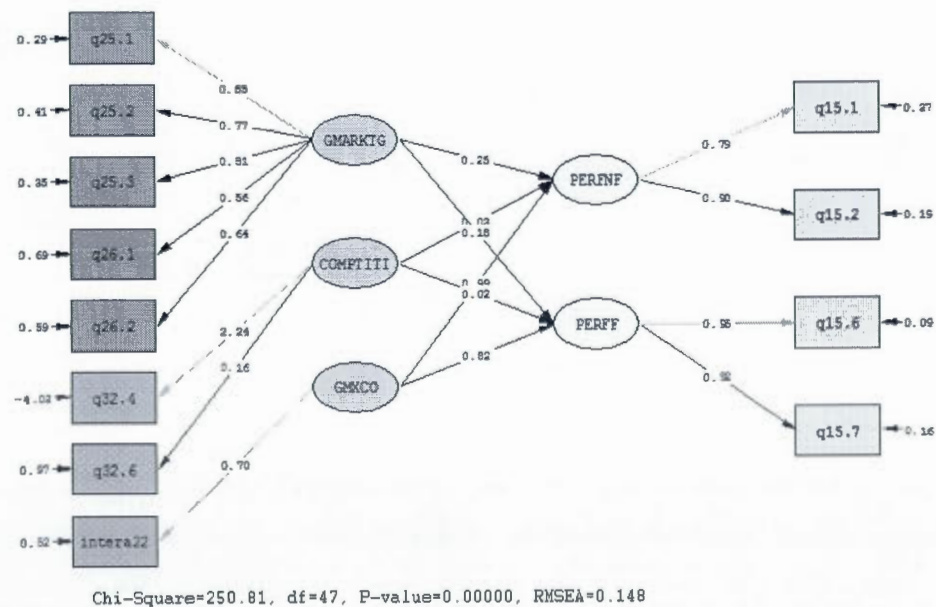


Figure 4.29 : Modèle compétitivité et gestion de marketing présentant les coefficients de régression.

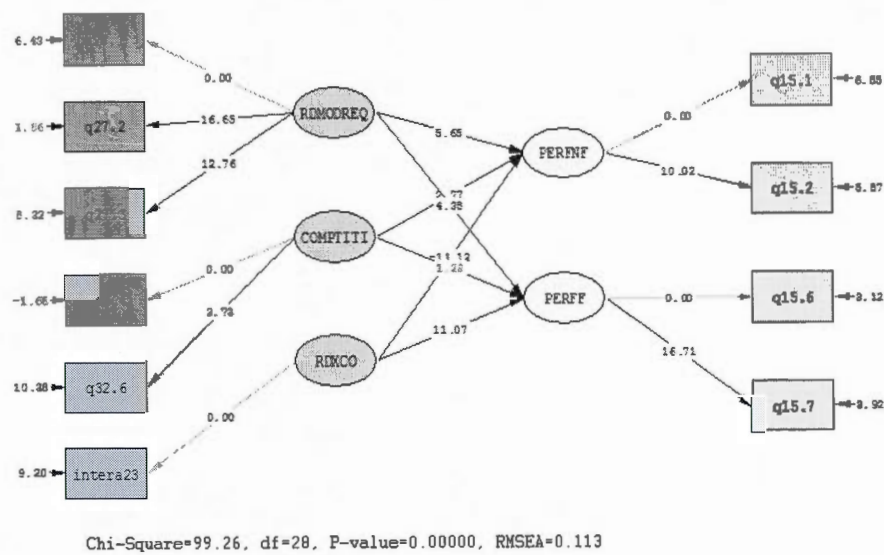


Figure 4.30: Modèle compétitivité et rendement et modernisation de l'équipement présentant les t de Student.

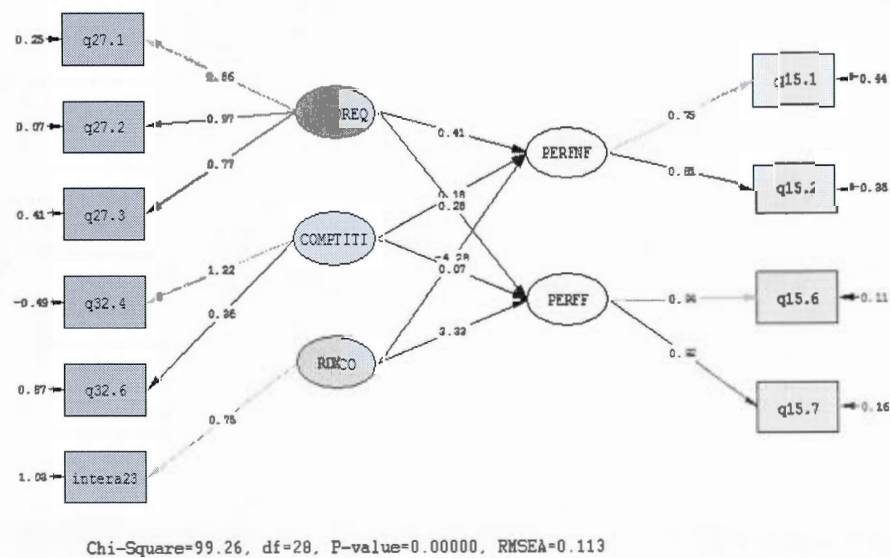


Figure 4.31: Modèle compétitivité et rendement et modernisation de l'équipement présentant les coefficients de régression.

4.6.3.4 Effet de la variable modératrice complexité de l'environnement

La variable modératrice complexité de l'environnement avec les huit « 8 » variables indépendantes donne 8 modèles séparés qui sont numérotés de 25 à 32. Les résultats sont détaillés dans le Tableau 4.36. En général, dans les 8 modèles, 3 modèles sur 8 sont définis non positifs et 3 modèles non significatifs. Les modèles qui sont définis non positifs sont les modèles 28, 30 et 32. Les modèles qui sont non significatifs sont les modèles 26, 29 et 31.

Les modèles qui sont significatifs sont : les modèles 25 et 27 qui sont respectivement la variable modératrice complexité de l'environnement avec le facteur gestion de la production « GPRODUCT » et le facteur structure organisationnelle et management général « STORMAGL ».

Le modèle 25 de gestion de la production « GPRODUCT » est significativement négatif avec " $t(37) = -8.781, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = -1.373$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». La variable dépendante performance financière est significativement positive « PERFF » " $t(37) = 9.809, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = 0.933$ ". Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 89.855 et de 37 degrés de liberté, un RMSEA de 0.0849 et un GFI de 0.930. Le modèle est jugé très bien ajusté. La représentation graphique de ce modèle est dans les deux Figures 4.32 et 4.33.

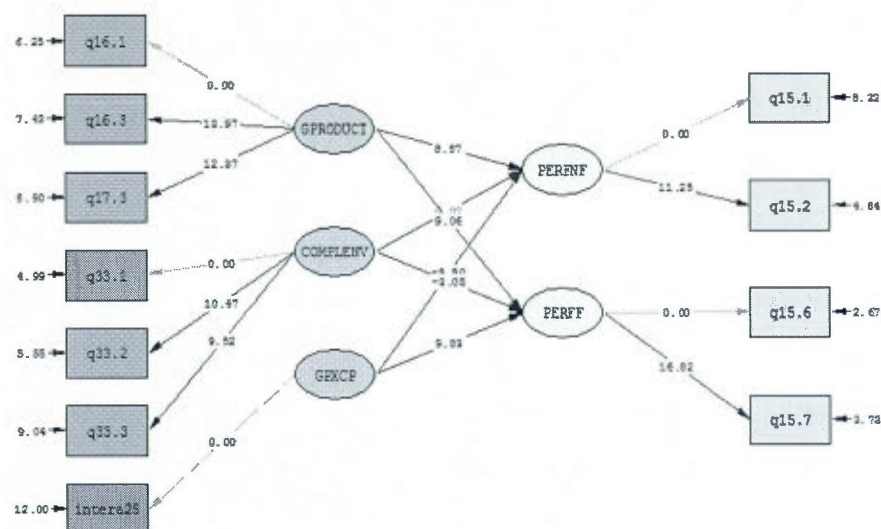
Le modèle 27 structure organisationnelle et management général « STORMAGL » est significativement positif avec " $t(47) = 3.769, p = 0.0005 < .05$ et un $gamma = 0.028$ " pour la variable dépendante performance non financière « PERFNF ». La variable dépendante performance financière est significativement positive « PERFF » " $t(47) = -2.770, p = 0.006 < .05$ et un $gamma = -0.018$ ". Ce modèle présente les résultats standardisés avec un Chi-carré de 232.755 et de 37 degrés de liberté, un RMSEA de 0.163 et un GFI de 0.859. Le modèle est jugé bien ajusté. La représentation graphique de ce modèle est dans les deux Figures 4.34 et 4.35.

Alors, pour la variable modératrice complexité de l'environnement, 2 modèles sont significatifs. Cette significativité est de moitié sens positif et est de moitié sens négatif.

Le facteur gestion de la production est positivement significatif avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF » et est négativement significatif avec la variable dépendante performance financière « PERFF ». Le facteur structure organisationnelle et management général est significativement positif avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF » et négativement significatif avec la variable performance non financière « PERFF ». Nous déduisons que la variable modératrice complexité de l'environnement, dans l'ensemble, est significative uniquement avec deux variables de ressources immatérielles. Ainsi, d'une manière générale, notre hypothèse sur l'effet modérateur de la variable complexité de l'environnement est supportée par 2 variables sur 8 des ressources immatérielles.

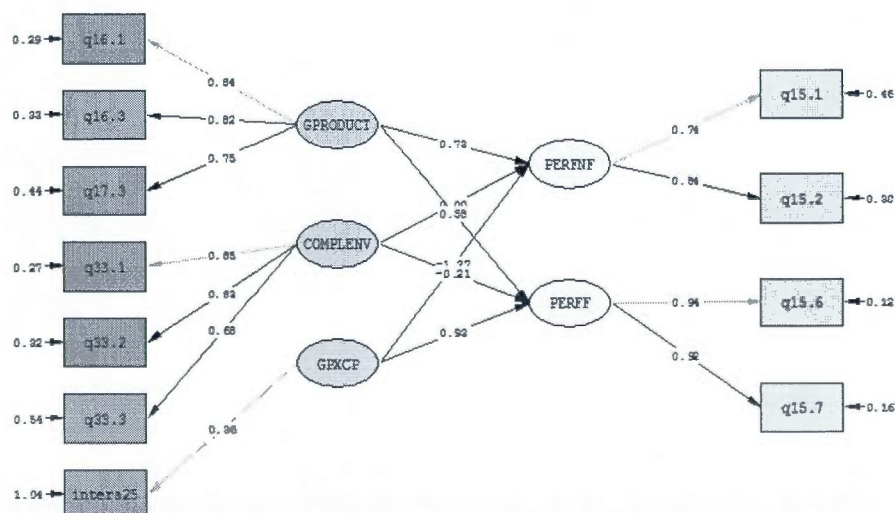
Tableau 4.36: Récapitulatif des résultats de la variable complexité de l'environnement

Modèles	Variables indépendantes	Variables dépendantes	Variable modératrice							Indices d'ajustement du modèle							Figures		
			COMPLENV (Complexité de l'environnement)							X ²	P (associé)	dl	X ² /dl	RMSEA	GFI	AGFI		NFI	NNFI
			Coefficient de régression « Gamma »	Signification « Valeur de P »	Test t (Significatif t > 1,96)	Décision de signification	Sens de signification												
Modèle 25	GPRODUCT	PERFNF	-1.373	0.0005	-8.781	S	Négatif	89.855	0.00005	37	2.42	0.0849	0.930	0.875	0.943	0.949	Figures 4.32 et 4.33		
		PERFF	0.933	0.0005	9.809	S	Positif												
Modèle 26	GQUALITE	PERFNF	-0.005	0.862	-0.173	NS	--	627.715	0.00005	37	16.96	0.284	0.801	0.645	0.563	0.364	En Annexe		
		PERFF	-0.044	0.240	-1.175	NS	--												
Modèle 27	STORMAGL	PERFNF	0.028	0.0005	3.769	S	Positif	232.755	0.00005	37	6.29	0.163	0.859	0.748	0.822	0.768	Figures 4.34 et 4.35		
		PERFF	-0.018	0.006	-2.770	S	Négatif												
Modèle 28	GFINANCE	PERFNF	Matrice n'est pas définie positive.							La matrice de covariance n'est pas définie positive. le Chi-carré, les erreurs standard, les valeurs de t, les indices de modification et les résidus standardisés ne peuvent pas être calculés.							Pas de figures		
Modèle 29	GRHUMAIN	PERFNF	-0.980	0.323	-0.988	NS	--	75.644	0.0002	37	2.044	0.0726	0.938	0.890	0.938	0.951	Annexe AN		
		PERFF	-0.668	0.192	-1.304	NS	--												
Modèle 30	GMARKTG	PERFNF	Matrice n'est pas définie positive. Le conditionnement indique une multi-colinéarité sévère.							Mauvais ajustement							Annexe AO		
Modèle 31	RDMODREQ	PERFNF	0.753	0.246	1.160	NS	--	69.306	0.0007	36	1.92	0.0684	0.943	0.896	0.948	0.960	Annexe AP		
		PERFF	0.987	0.413	0.819	NS	--												
Modèle 32	ACQTECHN	PERFNF	Matrice n'est pas définie positive. Le conditionnement indique une multi-colinéarité sévère.							Mauvais ajustement							Annexe AQ		
			P : Sig < 0.05					> 0.9			< 0.08 possible et si possible et 2 ou 3 voire 5		Plus proche de 1						



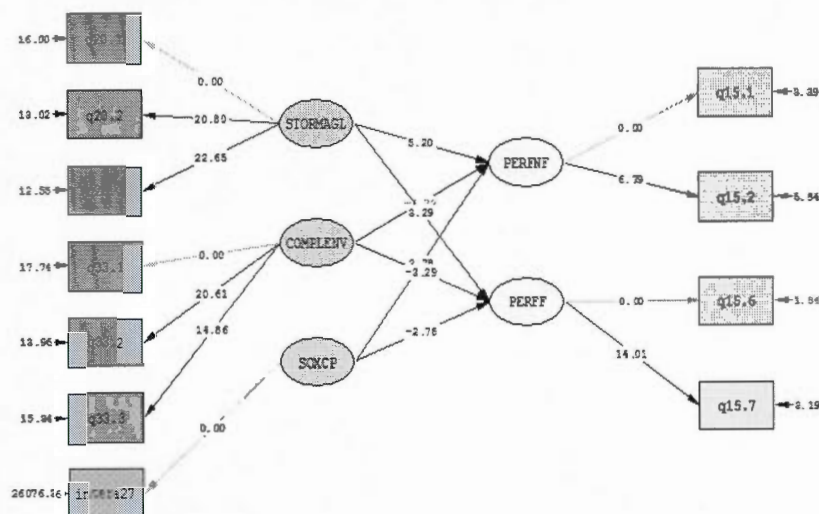
Chi-Square=89.86, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.085

Figure 4.32: Modèle complexité de l'environnement et gestion de la production présentant les t de Student.



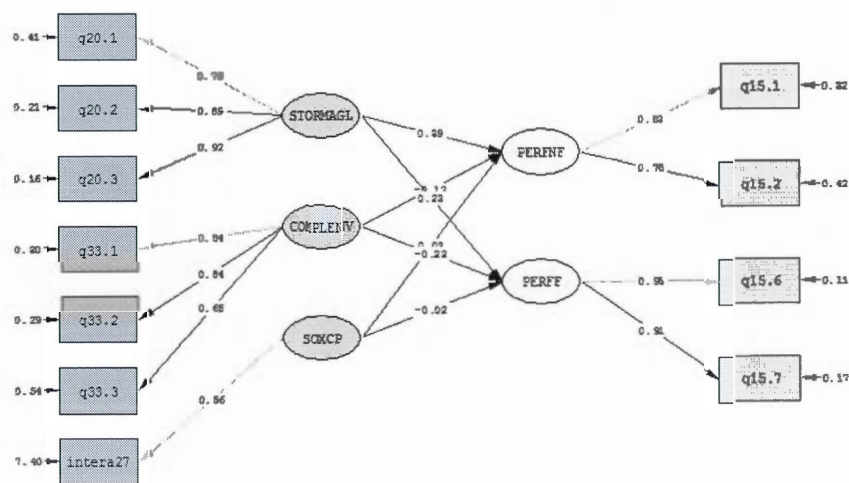
Chi-Square=89.86, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.085

Figure 4.33 : Modèle complexité de l'environnement et gestion de la production présentant les coefficients de régression.



Chi-Square=232.76, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.163

Figure 4.34 : Modèle complexité de l'environnement et structure organisationnelle et management général présentant les t de Student.



Chi-Square=232.76, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.163

Figure 4.35 : Modèle complexité de l'environnement et structure organisationnelle et management général présentant les coefficients de régression.

4.6.4 Récapitulatif et décision sur la vérification de l'hypothèse 4

De prime abord, pour la vérification de l'hypothèse 4, nous souhaitons connaître si les variables de l'environnement contextuel ont un effet modérateur sur la relation entre les variables de ressources matérielles et de ressources immatérielles et les variables dépendantes, performance non financière et performance financière. Pour faire la vérification de cette hypothèse, nous avons utilisé la méthode d'équations structurelles avec la démarche de Ping (1995, 1998). Cette démarche est un processus long et complexe, mais les résultats sont satisfaisants (Assaâd El Akremi, 2005).

En fait, dans 32 modèles, 11 modèles ont des effets modérateurs. Ces modèles sont répartis comme suit : 1 modèle pour la munificence de l'environnement, 3 modèles pour le Dynamisme « instabilité » de l'environnement, 5 modèles pour la compétitivité dans l'environnement et 2 modèles pour la complexité de l'environnement (pour plus de détail, voir le Tableau 4.37). Ces variables ont un effet stimulateur afin d'encourager le développement et la mise à niveau de la PME algérienne. Ainsi, 5 modèles ont purement un effet modérateur significativement positif et 6 modèles sont partagés, une moitié a un effet modérateur positif et une moitié a un effet modérateur négatif. La variable compétitivité dans l'environnement est la variable modératrice par excellence, avec 5 modèles significatifs sur 8 modèles qui ont un effet modérateur. Donc, le sens de signification le plus dominant est l'effet modérateur positif. De ce fait, nous concluons que, d'une manière générale, les variables de l'environnement contextuel ont un effet modérateur positif au lieu d'un effet modérateur négatif.

La limite de cette analyse est que l'analyse a été faite par deux variables conjointement, l'une modératrice et l'autre indépendante. Ce fait a été imposé pour des raisons typiquement techniques dues à la petitesse de notre échantillon. Donc, un échantillon qui dépasse les 360 sujets pourrait donner de meilleurs résultats que nos résultats, tout en traitant simultanément toutes les variables du modèle théorique ajusté. Toutefois, le traitement des variables ensemble et simultanément reflète la réalité d'interaction de ces variables dans la vraie vie.

Notons enfin que le traitement de l'effet modérateur par la méthode d'équations structurelles et par la démarche de Ping (1995, 1998) est très sensible à la forte multi-

colinéarité entre les variables observables. Afin de palier à ce désavantage, nous étions forcés de faire deux analyses factorielles confirmatoires « AFC ». La première analyse factorielle est notre AFC initiale pour notre modèle théorique avec les démarches présentées dans la section 4.2. La deuxième AFC est faite après le calcul des 32 termes d'interactions, indicateurs, de l'étape 3 de Ping (1995, 1998). Dans cette deuxième AFC, nous avons suivi la même démarche que la première AFC. Nous avons traité au total 87 indicateurs, dans le résultat, il en reste 72 indicateurs. La deuxième AFC a été faite par l'ensemble des indicateurs conjointement.

Tableau 4.37: Récapitulatif de l'effet modérateur des variables de l'environnement contextuel

Variables indépendantes	Variables dépendantes	Variables modératrices							
		MUNIFENV (Munificence de l'environnement)		DYNAMENV (Dynamisme « instabilité » de l'environnement)		COMPTITI (Compétitivité)		COMPLENV (Complexité de l'environnement)	
		Décision de signification	Sens de signification	Décision de signification	Sens de signification	Décision de signification	Sens de signification	Décision de signification	Sens de signification
GPRODUCT	PERFNF	NS	--	MNDP	--	NS	--	S	Négatif
	PERFF	NS	--			NS	--	S	Positif
GQUALITE	PERFNF	NS	--	NS	--	S	Positif	NS	--
	PERFF	NS	--	NS	--	S	Positif	NS	--
STORMAGL	PERFNF	NS	--						
	PERFF	NS	--	MNDP	--	MNDP	--	S	Positif
GFINANCE	PERFNF	NS	--	S	Positif	S	Positif		
	PERFF	NS	--	S	Positif	NS	--	MNDP	--
GRHUMAIN	PERFNF	NS	--	S	Positif	S	Positif	NS	--
	PERFF	NS	--	S	Positif	NS	--	NS	--
GMARKTG	PERFNF	S	Positif			S	Positif		
	PERFF	S	Positif	MNDP	--	S	Positif	MNDP	--
RDMODREQ	PERFNF	NS	--			S	Négatif	NS	--
	PERFF	NS	--	MNDP	--	S	Positif	NS	--
ACQTECHN	PERFNF	NS	--	S	Négatif	NS	--		
	PERFF	NS	--	S	Positif	NS	--	MNDP	--

S : Significatif, NS : Non Significatif, MNDP : Matrice Non Définie Positive

4.7 Conclusion partielle

L'objectif de ce chapitre est de vérifier statistiquement la véracité de nos quatre hypothèses. Tout au début, une purification du questionnaire théorique a été faite. Le résultat de l'épuration de ce questionnaire a débouché à l'exclusion de 49 items et l'élimination d'un « 1 » facteur. Ainsi, de 111 items, nous sommes arrivés à 62 items mesurés sur une échelle continue. Ces derniers constituent le questionnaire purifié sur lequel nous avons collecté nos données empiriques. Par ailleurs, la section portant l'information sur l'entreprise et l'information sur l'entrepreneur n'a pas été touchée, car elle englobe des échelles de mesure nominales et ordinales.

Subséquent, nous avons fait l'ajustement du modèle théorique aux données collectées sur quatre étapes. Dans cet ajustement, nous avons utilisé l'analyse factorielle confirmatoire « AFC » pour chacune de nos quatre étapes. De ce fait, il est ressorti un modèle bien ajusté aux données collectées. Ce modèle comporte 53 items, variables observables, soit une élimination de 9 items du questionnaire purifié. Les items éliminés ne répondent pas aux critères de l'ajustement décrit par l'AFC. Cette analyse de l'AFC est basée sur la qualité des indices d'ajustement. Nos indices pour le modèle retenu étaient qualifiés de très bons. Nous confirmons que le modèle issu de l'AFC s'incline bien avec le modèle théorique. Les deux premières étapes de la purification du questionnaire et de l'ajustement du modèle étaient nécessaires pour aller vérifier nos quatre hypothèses, notamment les deux dernières. Le Tableau 4.38 récapitule la décision de la vérification de chacune de nos hypothèses.

L'hypothèse 1 est supportée par nos données empiriques. Le programme de mise à niveau améliore la performance de la PME algérienne. Dans la vérification de cette hypothèse, nous avons utilisé l'analyse de comparaison des moyennes dans des échantillons appariés. La vérification de cette hypothèse a été faite sur deux étapes. Les dernières se consolident mutuellement pour vérifier notre présente hypothèse. Les deux étapes permettent de donner, en première étape, une vue synoptique de la performance avant et après la mise à niveau. Par ailleurs, la deuxième étape nous permet de connaître l'évolution de la performance pour chaque paire d'items dans nos échantillons appariés.

Tableau 4.38: Résumé de la décision de la vérification des hypothèses

Hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Décision de la vérification
Hypothèse 1	Le programme de mise à niveau améliore la performance de la PME algérienne.	Supportée
Hypothèse 2	Les PME algériennes mises à niveau sont plus performantes que celles qui ne le sont pas.	Supportée
Hypothèse 3	Le programme de mise à niveau de la PME algérienne, présenté dans les variables de ressources matérielles et de ressources immatérielles, a un effet <u>positif</u> sur la performance.	Partiellement supportée
Hypothèse 4	Les facteurs environnementaux tels que perçus par les entrepreneurs, présentés dans l'instabilité, la concurrence et la complexité, ont un effet modérateur <u>négatif</u> sur la relation entre les ressources matérielles, les ressources immatérielles, d'une part, et sur la performance de la PME algérienne mise à niveau, d'autre part. Cependant, la variable munificence de l'environnement a un effet modérateur de sens positif sur cette relation.	Partiellement supportée

Dans ces deux étapes, les tests de signification pour la différence des moyennes étaient significatifs. En outre, l'illustration des moyennes, présentées dans les deux échantillons appariés dans les deux Figures 4.7 et 4.8, présente une nette amélioration de la performance. Également, la taille de l'effet, selon Cohen (1988), démontre que l'effet de la différence des moyennes dans les échantillons appariés est de grande taille. Les résultats de l'analyse statistique confirment que la performance après la mise à niveau est largement supérieure à la performance avant la mise à niveau, et ce pour les PME bénéficiaires d'un programme de mise à niveau.

De même, l'hypothèse 2 a été supportée par nos données collectées. Les PME algériennes mises à niveau sont plus performantes que celles qui ne le sont pas. En fait, la technique statistique analyse de variance ANOVA a été utilisée pour la vérification de cette

hypothèse. L'ANOVA, dans son analyse, utilise la variable dépendante de notre modèle théorique, performance. Pour l'ANOVA, nous avons effectué l'analyse en deux étapes.

L'étape 1 prend la performance agrégée des deux groupes. La performance agrégée est calculée par la moyenne des 7 items. Cette performance agrégée nous permet de voir toutes les facettes ensemble de la performance agrégée.

L'étape 2 prend en compte la distribution des 7 items mesurant la performance. Cette étape nous permet de constater l'évolution de la performance item par item. Ces deux étapes se renforcent mutuellement pour valider cette hypothèse.

Les résultats de l'étape 1 montrent que le score de la performance du groupe 2 de PME mises à niveau est supérieure au score de la performance du groupe 1 de PME non mises à niveau. Cette différence est statistiquement significative. La Figure 4.9 illustre graphiquement cette différence. Par ailleurs, pour l'étape 2, deux items ne font pas différence: la conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents et la satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise. Le reste des cinq (5) items sont significatifs. La Figure 4.10 schématise cette représentation graphiquement.

Les résultats de l'analyse statistique confirment que le groupe de PME mises à niveau est plus performant que le groupe de PME non mises à niveau. Dans l'hypothèse 2, nous concluons également que le programme de mise à niveau possède toujours un effet considérable sur la PME algérienne, ce qui nous permet de passer à la vérification de l'hypothèse 3. Cette hypothèse va démontrer quelles sont les variables qui ont un impact positif sur la performance.

En outre, pour la vérification des deux dernières hypothèses 3 et 4, nous avons utilisé l'analyse de modélisation par les équations structurelles. L'hypothèse 3 a été partiellement supportée. Deux (2) facteurs sur huit (8) ont été maintenus par nos données collectées. Cette hypothèse nous a permis d'aller plus en détail dans les variables composant le programme de mise à niveau. Ce programme de mise à niveau est composé de 2 facteurs de ressources matérielles et de 6 facteurs de ressources immatérielles. Les 2 facteurs de ressources matérielles n'ont pas été supportés par nos données collectées.

Seulement deux (2) sur six (6) facteurs de ressources immatérielles ont été supportés par nos données.

En fait, pour l'examen statistique par la technique de modélisation par les équations structurelles, des facteurs n'ont pas été significatifs, certains facteurs ont une signification de sens négatif et des facteurs ont une signification de sens positif.

Les deux facteurs de ressources matérielles, présentés dans le facteur rendement et modernisation de l'équipement et le facteur acquisition de la nouvelle technologie, n'ont pas été validés. Ils ont une signification de sens négatif. Tout comme pour les ressources immatérielles, des facteurs n'ont pas été significatifs, comme le facteur structure organisationnelle et management général avec les deux variables dépendantes mesurant la performance. Ainsi, le facteur gestion financière et le facteur gestion de la qualité avec la variable dépendante performance financière « PERFF » n'ont pas été significatifs. Toutefois, certains facteurs de ressources immatérielles ont été significatifs négativement, comme le facteur gestion de ressources humaines, le facteur gestion de la qualité et le facteur gestion des finances avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF » (voir le Tableau 4.29).

Par ailleurs, les facteurs qui ont une signification positive, validés par nos données empiriques et composant l'effet positif du programme de mise sur la performance de la PME algérienne mise à niveau, sont : le facteur gestion de la production et le facteur gestion du marketing. Ces deux derniers facteurs sont positivement significatifs avec les deux variables dépendantes de performance : performance non financière « PERFNF » et performance financière « PERFF ». Les indicateurs du facteur gestion de la production et du facteur gestion du marketing composent les déterminants de performance de la PME algérienne mise à niveau. Ces déterminants sont présentés dans le Tableau 4.31.

Quant à l'hypothèse 4 qui a été supportée partiellement, 11 sur 32 modèles ont été validés par nos données empiriques. L'hypothèse cherche à vérifier l'effet modérateur des variables de l'environnement contextuel à la fois sur les variables indépendantes de ressources matérielles et de ressources immatérielles, d'un côté, et sur la variable dépendante performance, de l'autre côté. L'effet modérateur recherché est de sens négatif. Ces variables ont un effet stimulateur afin d'encourager le développement et la

mise à niveau de la PME algérienne. Les variables modératrices sont : la munificence de l'environnement, le Dynamisme « instabilité » de l'environnement, la compétitivité dans l'environnement et la complexité de l'environnement.

De l'ensemble des 11 modèles significatifs, 5 modèles ont purement un effet modérateur de sens positif et 6 modèles sont partagés entre une moitié qui possède un effet modérateur positif et une moitié qui possède un effet modérateur négatif. Ces modèles sont répartis comme suit : 1 modèle pour la munificence de l'environnement de sens positif, 3 modèles pour le Dynamisme « instabilité » de l'environnement dont 2 modèles de sens positif et un (1) modèle partagé entre le sens positif et le sens négatif, 5 modèles pour la compétitivité dans l'environnement dont 4 modèles de sens positif et un (1) modèle partagé entre le sens négatif et le sens positif et 2 modèles pour la complexité de l'environnement. Chaque modèle est partagé entre sens négatif et sens positif (pour plus de détail, voir le Tableau 4.37). Notons que la variable compétitivité dans l'environnement est la variable modératrice par excellence, avec 5 modèles significatifs sur 8 modèles qui ont un effet modérateur.

Le sens de signification le plus dominant est l'effet modérateur positif. De ce fait, nous concluons que, d'une manière générale, les variables de l'environnement contextuel ont un effet modérateur positif au lieu d'un effet modérateur négatif hypothétique. Ainsi, l'environnement en Algérie n'est pas absolument contraint, mais les entrepreneurs peuvent naviguer sur les mers houleuses.

Sachant que le traitement des variables conjointes reflète la réalité d'interaction des variables dans la vraie vie, la petitesse de l'échantillon nous a empêchés de faire une analyse de toutes les variables simultanément. Nous étions bien forcés de traiter à la fois une variable modératrice avec une variable indépendante. Nous jugeons qu'un échantillon qui dépasse les 360 sujets pourrait donner de meilleurs résultats. Notons également que la démarche de Ping (1995, 1998) est très sensible à la multi-colinéarité, ce fait nous a forcés à faire une deuxième AFC sur toutes les variables de notre modèle.

CHAPITRE 5

DISCUSSION ET CONCLUSION

5.1 Discussion des résultats de la recherche

Le secteur de la PME dans les pays en développement incarne une problématique riche et complexe. Ce secteur est confronté à une concurrence ardue et féroce, dans un système d'économie mondialisé. Un bon nombre de facteurs agissaient sur ce nouveau contexte avec aussi bien des avantages que des inconvénients. Toutefois, les entrepreneurs dans les pays en développement, y compris les pays pauvres et les pays en transition, ont plus de problèmes parce que les environnements politiques, économiques et d'affaires sont relativement plus instables. Dans ce sens, le monde des petites et moyennes entreprises est confronté à un environnement en mutation, ouvert et intense (Oyelaran-Oyeyinka et Lal, 2006 ; Lecerf, 2006 ; Tambunan, 2007 ; Chu, Benzing et McGee, 2007 ; El-Shobery et al., 2010 ; Wiji Suratno, 2013 ; Kuo et al., 2013). Par ailleurs, chose qu'il faut retenir, le secteur de la PME est un moteur de croissance économique (Julien, 1994).

Cet état de fait a poussé les autorités publiques dans les pays en développement, entre autres l'Algérie, à développer des programmes qui prennent en charge la croissance et la pérennité de ce secteur. En outre, dans ce contexte environnemental qualifié de défavorable, les entrepreneurs se penchent de plus en plus sur l'amélioration de la performance financière, de la productivité et de la rentabilité de leurs entreprises (Wickersham, 2012). Les principales cibles de ces programmes d'aides aux PME sont de favoriser la création de l'emploi, de soutenir le développement structurel et de faire des investissements matériels et des investissements immatériels, selon Konopielko et Bell (1998). Des expériences dans le développement de ce secteur se sont accumulées dans les pays asiatiques de Sud-est, les pays en transition de l'Europe de l'Est et la Russie dans le développement des programmes d'aides aux PME dits programmes de mise à niveau.

Par ailleurs, dans le bassin méditerranéen, Bouzidi (2010) soutient que le concept de mise à niveau est né en 1988 avec l'expérience du Portugal, l'expérience tunisienne qui remonte à 1996, puis l'expérience du Maroc en 2002. En fait, la mise à niveau est un

nouveau concept développé par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel « ONUDI » (ONUDI, 2002). Selon Bouzidi (2010), les mécanismes des programmes de mise à niveau et de réhabilitation des entreprises sont conçus pour aider l'entreprise à faire face aux exigences de l'ouverture économique, de la concurrence et du libre-échange. Tout comme l'ONUDI (2002, p. 7), Bougault et Filipiak (2005, p. 15) relient aussi aux concepts de mise à niveau la dimension d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Ils définissent « un programme de mise à niveau comme un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise à son environnement et de répondre aux exigences du libre-échange ». Bennaceur et al. (2007) ajoutent la dimension d'adaptation de l'entreprise à son environnement suite à la concrétisation d'un programme de mise à niveau. En somme, le programme de mise à niveau n'est qu'un mécanisme pour faire adapter la PME à son environnement, hisser sa compétitivité et améliorer sa performance.

De ce fait, s'inscrit notre recherche afin d'élaborer une analyse de performance sur les programmes de mise à niveau. Cette recherche se veut un aspect plus général dans le cadre des pays en développement. L'étude sur l'Algérie n'est qu'un cas d'application de notre présente recherche. Nous avons procédé à une stratégie de recherche empirique déductive. La recherche s'appuie sur une méthode purement quantitative par la réalisation d'une enquête sur le terrain avec l'administration d'un questionnaire quantitatif et la réalisation de quelques entrevues. La durée de la cueillette de données s'est étalée sur 130 jours.

Malgré que nous ayons utilisé un complexe de stratégies de collecte de données, la principale cueillette de données s'est faite par opération *e-mailing*. Cette dernière consiste à l'utilisation de la base de données et les serveurs informatiques de la compagnie Kompass International, filiale Algérie dans l'envoi des courriels aux entreprises algériennes. Notre population visée par l'envoi du lien Web contenant le questionnaire électronique dépasse les 11 320 entreprises. 1014 entreprises ont répondu à notre questionnaire, soit un taux de réponse de 11,16%. Nous avons sélectionné deux échantillons avec le strict minimum de données manquantes. Le premier échantillon des entreprises non mises à niveau est de 223 entreprises répondantes. Le deuxième échantillon, celui des entreprises mises à niveau, est de 198 entreprises répondantes.

L'objectif de cette recherche consiste à vérifier statistiquement la véracité de nos quatre hypothèses. De nos résultats, les hypothèses 1 et 2 ont été supportées intégralement. Par ailleurs, les hypothèses 3 et 4 ont été supportées partiellement par nos données collectées (voir Tableau 4.37).

Dans la vérification des deux hypothèses 1 et 2, il s'est avéré que le programme de mise à niveau améliore la performance de la PME algérienne. Pour l'hypothèse 1, nous avons découvert qu'il y a une amélioration de la performance. Cette performance a été mesurée avant et après la réalisation du programme de mise à niveau. Afin de compléter notre analyse sur l'amélioration de la performance, deux groupes de PME ont été comparés. Le groupe de PME mises à niveau a été comparé par rapport au groupe de PME non mises à niveau. Le groupe de PME non mises à niveau a été pris comme référentiel. Le résultat de cette analyse est présenté à la Figure 5.1. Ce résultat confirme que les PME mises à niveau sont plus performantes que celles qui ne le sont pas.

Donc, du résultat de l'hypothèse 1, nous avons deux quadrants : le quadrant I de PME non performantes et le quadrant II de PME performantes. Ces deux quadrants schématisent l'amélioration de la performance d'avant la mise à niveau vers d'après la mise à niveau.

Pour le résultat de l'hypothèse 2, nous avons incorporé deux groupes : le groupe de PME mises à niveau, et ce tout en prenant l'échantillon des PME après la mise à niveau et le deuxième groupe renferme l'échantillon des PME non mises à niveau. Les résultats sont issus de l'analyse de variance « ANOVA ». De cette analyse d'ANOVA, il s'est avéré que le groupe de PME mises à niveau est plus performant que le groupe de PME non mises à niveau. Ceci est présenté dans une flèche allant du quadrant III vers le quadrant II.

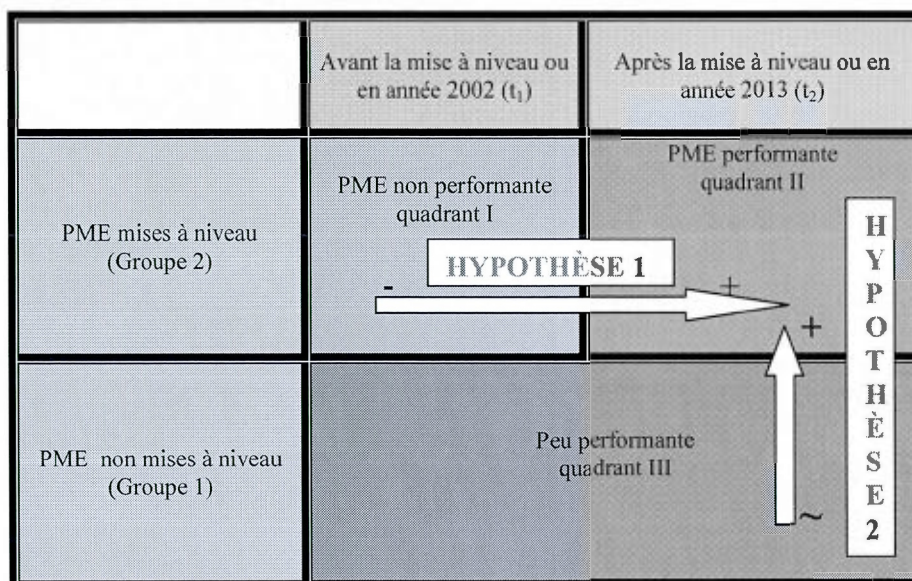


Figure 5.1 : Cadre de discussion des deux hypothèses 1 et 2.

Les résultats que nous avons découverts se corroborent bien avec les résultats présentés dans le travail d'El-Shobery et al. (2010). Ses résultats sont montrés dans le programme visant l'amélioration des qualités et des compétences de la ressource humaine dans le contexte égyptien. Nous trouvons que ces résultats sont également vérifiés dans le travail de Beheshti et Beheshti (2010) dans l'implantation d'un programme de système de planification des ressources de l'entreprise « ERP ». De même, Wiji Suratno (2013) confirme qu'il y a un lien fort entre le développement des ressources internes de l'entreprise et l'amélioration de la performance des entreprises. Ce fait a été argumenté également par Olweny Shipho (2011) qui a fait valoir que l'optimisation des facteurs internes et des facteurs externes améliore la rentabilité de l'entreprise. De même, les programmes conçus et mis en œuvre aussi dans les organisations à but non lucratif améliorent aussi la performance de l'organisation, selon Wickersham (2012).

En outre, pour la vérification de nos deux dernières hypothèses 3 et 4, nous avons utilisé l'analyse de modélisation par les équations structurelles. L'hypothèse 3 a été partiellement supportée. Deux (2) facteurs sur huit (8) ont été maintenus par nos données empiriques. Cette hypothèse nous a permis d'aller plus en détail dans les variables composant le programme de mise à niveau. Ce programme est constitué de (2) facteurs de

ressources matérielles et de (6) facteurs de ressources immatérielles. Alors, les 2 facteurs de ressources matérielles n'ont pas été validés par nos données collectées. Seulement deux (2) sur six (6) facteurs de ressources immatérielles ont été supportés par nos données collectées. En fait, pour l'examen statistique par la technique de modélisation par les équations structurelles, des facteurs n'ont pas été significatifs, certains facteurs ont une signification de sens négatif et des facteurs ont une signification de sens positif.

Les deux facteurs de ressources matérielles, présentés dans le facteur rendement et modernisation de l'équipement et le facteur acquisition de la nouvelle technologie, n'ont pas été validés par nos données empiriques. Ils ont une signification de sens négatif. Tout comme pour les ressources immatérielles, des facteurs n'ont pas été significatifs, comme le facteur structure organisationnelle et management général avec les deux variables dépendantes mesurant la performance. Ainsi, le facteur gestion financière et le facteur gestion de la qualité avec la variable dépendante performance financière « PERFF » n'ont pas été significatifs. Toutefois, certains facteurs de ressources immatérielles ont été significatifs négativement, comme le facteur gestion de ressources humaines, le facteur gestion de la qualité et le facteur gestion des finances avec la variable dépendante performance non financière « PERFNF » (voir le Tableau 4.29).

Par ailleurs, les facteurs qui ont une signification positive, validés par nos données empiriques, composent l'effet positif du programme de mise sur la performance de la PME algérienne mise à niveau sont : le facteur gestion de la production et le facteur gestion du marketing. Ces deux derniers facteurs sont positivement significatifs avec les deux variables dépendantes de performance : performance non financière « PERFNF » et performance financière « PERFF ».

Apparemment, la validation des facteurs gestion de la production et gestion du marketing pourrait s'expliquer par le volume de demande substantiel des produits finis en Algérie. Il existe une grande demande des produits fabriqués car on assiste à un pays où la consommation est plus grande que le volume de la production. Pour écouler ces produits sur le marché, il est nécessaire d'avoir un service de marketing très fort. Tenant compte du volume considérable de la production, les entreprises algériennes ont commencé à créer des services du marketing afin d'écouler leurs produits et d'assurer un lien avec le client soit interne ou externe. La preuve, chaque entreprise a recruté un directeur

commercial. C'est tout à fait normal que le service de la production travaille en étroite collaboration avec le service de marketing. Avec l'avenue de la concurrence des produits importés de bonne qualité et de très bon prix, l'entreprise algérienne commence à donner une grande importance à l'activité du marketing.

La qualité souffre de la mise à niveau. Ce fait est un résultat de l'absence de la culture de gestion de la qualité dans les entreprises qui n'incite pas les entreprises à améliorer la qualité de leurs produits. Un autre argument, les centres de formation de la main-d'œuvre sur la gestion de la qualité sont peu ou carrément inexistantes en Algérie. Suite à une question à un gestionnaire algérien, demandant s'il assure la gestion de la qualité dans son entreprise, il révèle que nous ne craignons pas la qualité de nos produits, tout ce qui est produit sera vendu. Ce qui prouve l'absence de la culture de gestion de la qualité au sein des entreprises algériennes, tenant compte de la grande demande sur les produits finis. Quant à la dévalorisation de la qualité des produits algériens, le conseiller économique à la qualité de l'Union Européenne Kurth Ziegler déclare que le processus de normalisation des entreprises algériennes a besoin de 7 ans pour atteindre les normes européennes (Charaitia, 2013).

Pour la structure organisationnelle et management général, les résultats confirment que les entrepreneurs ne donnent pas d'importance au management et structure organisationnelle de leurs entreprises dans ses deux aspects soit mécanique ou organique. L'entrepreneur est le centre de toute l'organisation soit aplatie ou hiérarchique. C'est l'entrepreneur qui domine tout genre de structure organisationnelle. Cette insuffisance pourrait s'expliquer par des faits historiques relevant de la période de colonialisme et la domination de la culture d'ingénieur qui assure en même temps la production et la gestion de l'entreprise. Dans la culture de la gestion de l'entreprise, l'Algérie fait référence à la France qui a malheureusement créé la Fondation Nationale d'Enseignement de Gestion qu'en 1962 par Charles De Gaulle pour enseigner la gestion, et ce après l'indépendance de l'Algérie de la France.

Également, la mise à niveau a abouti à une dévalorisation de la gestion des finances, les questions financières n'ont pas d'importance chez l'entrepreneur algérien. Dans les financements, la PME algérienne ne compte pas sur les banques car le système bancaire n'est pas développé ainsi que le marché boursier. Dans les financements de la PME

algérienne, l'entrepreneur compte sur son réseau informel. Ce fait s'explique également dans le cas de Kirghizistan, Yalcin et Kapu (2008) expliquent que les entrepreneurs dépendent de leurs membres de famille ou des amis en tant que sources de financement.

Cette situation peut s'expliquer aussi par un système bancaire et financier très peu développé. Dans ce cas, les entrepreneurs n'ont pas beaucoup d'options pour trouver les capitaux dont ils ont besoin, sauf de compter sur des amis et des parents. Ainsi, bien que les gouvernements aient créé des programmes de soutien et qu'ils exercent des pressions sur les institutions financières afin de faciliter les prêts bancaires, l'accès des PME au financement externe constitue un problème chronique, selon Van Pham et St-Pierre (2009). Pour le cas de l'Algérie, un cadre du ministère de l'industrie justifie cette insuffisance tout en déclarant qu'il existe des mécanismes de financement, mais par manque d'information, les entrepreneurs ne sont pas au courant de ces moyens disponibles comme l'AFGAR « agence de financement des PME ». Par ailleurs, Assala (2006), dans son étude sur le financement des entreprises dans le contexte algérien, confirme que la majorité des dirigeants ont eu recours à la finance informelle, en réponse à la rigidité d'un secteur bancaire incapable de répondre à la demande de crédit.

Pour la gestion de la ressource humaine « GRH », nous assistons à une dépréciation et une grande déprime, sa valeur n'a pas assez d'importance chez les entrepreneurs algériens. Ici, les éléments historiques aussi jouent un grand rôle. Malgré que les autorités publiques prônent l'ouverture économique et la libéralisation du marché, la culture socialiste planificatrice est toujours dominante. Dans cette culture, nous assistons à une absence de la culture de la gestion de la ressource humaine dans les principes occidentaux.

Dans des études portant sur la gestion des ressources humaines dans les pays en développement, comme la Malaisie, la Thaïlande, l'Inde et la Turquie (Jomo, 2007; Todd et Javalgi, 2007; Nakhta, 2007; Habaradas, 2008; Benzing et al., 2009), ces pays présentent les mêmes problèmes que l'Algérie : difficultés à maintenir un personnel qualifié, manque d'éducation formelle, manque de formation professionnelle de la ressource humaine, manque de formation en gestion des entreprises pour les entrepreneurs, etc. De même, quant au piètre développement du capital humain en Algérie, selon le dernier rapport émis par le Forum Économique Mondial « Mercer »,

l'Algérie venait en 115^e position au niveau mondial, en 12^e position au niveau arabe et en 17^e position au niveau d'Afrique, et ce tout en se basant sur des indicateurs du développement global (Soualili, 2013).

Pour les ressources matérielles, dans la mise à niveau pour la modernisation de l'équipement, il n'est pas nécessaire d'avoir des équipements élaborés. Le programme de mise à niveau en Algérie finance de 10% à 15% l'achat d'équipements. Si les chefs d'entreprises achètent de nouveaux équipements, le problème d'exploitation de ces machines par des agents qui n'ont pas les compétences nécessaires se pose. De même, l'achat des machines avec une technologie bien avancée n'est pas adapté à un environnement professionnel bien élaboré. Par ailleurs, l'achat des équipements utilisés pose le problème de maintenance dans ces deux aspects : préventif et curatif. En outre, comme les entrepreneurs algériens ne craignent pas la qualité du produit, il n'est pas nécessaire d'acheter carrément des nouveaux équipements.

Pour l'acquisition de la nouvelle technologie, compte tenu de la jeunesse et de la petitesse de l'entreprise répondante, ces entreprises ne font pas l'activité de la recherche dans l'entreprise. L'entreprise algérienne n'est pas arrivée à un stade de développer sa propre technologie, faute de l'absence de cette culture et de faible lien entre l'entreprise, le monde de l'université et les instituts de recherche. Même si la technologie est achetée, il se pose le problème de la maîtrise de cette technologie. Une technologie qui pourrait être utilisée demande des ressources humaines bien qualifiées et une bonne formation du personnel de l'entreprise à utiliser cette technologie. Oui, la technologie s'achète, mais à quel prix. Ce n'est pas toutes les entreprises algériennes qui ont la capacité d'en acheter. Si la main-d'œuvre est formée sur cette technologie, il se pose le problème de la rétention du personnel formé, selon les déclarations d'un gestionnaire d'entreprise algérienne.

Pour la vérification de l'hypothèse 3, à propos de la comparaison de nos résultats avec la littérature portant sur le même sujet, nos résultats sont cohérents avec les résultats de Lily Julienti et Hartini (2010) qui indiquent que, dans le contexte malaisien par exemple, les ressources immatérielles sont les principaux moteurs de la performance. En outre, Apintalisayon (2008) confirme dans son étude que les actifs immatériels contribuent plus que les ressources matérielles dans la création de la valeur et la croissance de la performance de l'entreprise. Inmyxai et Takahashi (2009) affirment d'autre part que

l'activité de marketing améliore la performance de l'entreprise et conduit aussi à la croissance des affaires.

Cependant, Amadiou et Viviani (2010) soutiennent, en ce qui les concerne, que l'impact des ressources immatérielles sur la performance de l'entreprise est susceptible de varier entre les industries pour une raison principale. Cette raison réside dans la nature des ressources immatérielles qui peuvent être sources d'avantages concurrentiels. La nature de la ressource immatérielle est susceptible d'être différente d'un secteur d'activité à un autre. C'est pourquoi, dans notre recherche, l'étude porte sur tous les secteurs confondus, ce qui confirme la médiocrité de l'impact des ressources immatérielles. Cependant, les ressources matérielles n'ont pas du tout d'impact sur la performance de la PME algérienne mise à niveau.

De même, de l'hypothèse 4 qui a été supportée partiellement, onze (11) sur trente-deux (32) modèles ont été validés par nos données collectées. L'hypothèse cherche à vérifier l'effet modérateur des variables de l'environnement contextuel à la fois sur les variables indépendantes de ressources matérielles et de ressources immatérielles, d'un côté, et sur la variable dépendante performance, de l'autre côté. L'effet modérateur recherché hypothétiquement est de sens négatif. Ces variables modératrices ont un effet stimulateur afin d'encourager le développement et la mise à niveau de la PME algérienne. Les variables modératrices sont : la munificence de l'environnement, le Dynamisme « instabilité » de l'environnement, la compétitivité dans l'environnement et la complexité de l'environnement.

De l'ensemble des onze (11) modèles significatifs, cinq (5) modèles ont purement un effet modérateur de sens positif et six (6) modèles sont partagés entre une moitié qui possède un effet modérateur positif et une moitié qui possède un effet modérateur négatif. Ces modèles sont répartis comme suit : un (1) modèle pour la munificence de l'environnement de sens positif, trois (3) modèles pour le Dynamisme « instabilité » de l'environnement dont deux (2) modèles de sens positif et un (1) modèle partagé entre le sens positif et le sens négatif, cinq (5) modèles pour la compétitivité dans l'environnement dont quatre (4) modèles de sens positif et un (1) modèle partagé entre le sens négatif et le sens positif et deux (2) modèles pour la complexité de l'environnement. Chaque modèle est partagé entre sens négatif et sens positif (pour plus de détail, voir le

Tableau 4.37). Notons que la variable compétitivité dans l'environnement est la variable modératrice par excellence, avec cinq (5) modèles significatifs sur huit (8) modèles qui ont un effet modérateur.

Alors, la munificence et la mise à niveau s'appliquent de la même égalité pour toutes les entreprises de tout genre et toute taille. En fait, les entrepreneurs algériens ne donnent pas une grande importance à la munificence de l'environnement. Les résultats statistiques confirment que la munificence de l'environnement n'est valide qu'avec le facteur gestion du marketing. Ceci s'explique par la présence des agences qui font le consulting en marketing, promotion et publicité afin de permettre aux entreprises d'écouler leurs produits.

La significativité de sens positif de la gestion du marketing corrobore avec la significativité positive dans l'hypothèse 3 du facteur gestion du marketing. Nous confirmons, par ces deux hypothèses, qu'il n'existe pas de problème de gestion du marketing tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de l'environnement. Alors, la munificence de l'environnement modère la relation entre la gestion du marketing et les deux variables dépendantes, performance financière et performance non financière. Malgré que les associations représentant des entrepreneurs algériens se plaignent de la rareté des ressources, nos résultats contredisent leurs déclarations. Ce fait pourrait s'expliquer par l'aisance financière que connaît l'Algérie ces derniers temps et l'ouverture du marché à l'importation massive. La preuve est que les autorités publiques révèlent toujours l'augmentation de la facture d'importation des biens et services à des niveaux très hauts. Cela pourrait être expliqué par le dynamisme « instabilité » actuel du marché algérien.

En effet, les résultats déclarent que l'environnement est dynamique. Ce dynamisme « instabilité » travaille plus en faveur de la PME que de la grande entreprise, selon les résultats de notre recherche. L'effet du dynamisme « instabilité » de l'environnement a un effet plus positif que négatif avec les facteurs gestion financière, le facteur gestion des ressources humaines et le facteur acquisition de la technologie. Ceux-ci s'expliquent par la disponibilité des ressources financières et le recours à la grosse importation. La disponibilité de la ressource humaine dans un environnement dynamique ne dépend pas de la qualité de la ressource humaine. Ces derniers temps, l'Algérie souffre de la pénurie

des ressources humaines qualifiées, une population jeune, abondante et en chômage, mais les compagnies étrangères œuvrant en Algérie engagent ses propres ressources humaines importées de leurs pays.

Pour la compétitivité, les résultats de la recherche confirment par excellence la compétitivité dans l'environnement par l'instauration d'une culture de compétition avec les entreprises européennes. Donc, on assiste à l'ère de la compétition et la libéralisation du marché, du fait que l'objectif de la mise à niveau est de hisser la compétitivité de l'entreprise algérienne. La variable modératrice compétitivité de l'environnement est significative par cinq (5) facteurs sur un total de huit (8) facteurs. En fait, l'Algérie a mis en vigueur l'accord de libre-échange avec l'union européenne depuis des années, l'instauration de la zone de libre-échange avec les pays arabes et les échanges commerciaux Sud-sud. Ceci présente un bon indice sur l'amélioration du climat des affaires en Algérie. La preuve, l'Algérie a été classée, en 2012, deuxième pour l'attraction de l'investissement direct étranger dans les pays arabes.

Par ailleurs, la complexité de l'environnement renvoie à la diversité et à l'interdépendance entre les différents éléments de l'environnement. De nos résultats sur cette variable modératrice, la complexité réduit ou augmente la mise à niveau. Elle est partagée entre le sens négatif et le sens positif pour les deux facteurs gestion de la production et le facteur structure organisationnelle et management général. Notons que cette répartition entre significatif de sens positif et significatif de sens négatif prouve que les mesures non financières servent à long terme et les mesures financières visent le court terme.

Malgré que Boukhari (2009), dans son article, réaffirme que les PME algériennes sont confrontées à un environnement turbulent freinant leur développement, nous avons découvert que le sens de signification le plus dominant est l'effet modérateur positif. De ce fait, nous concluons que, d'une manière générale, les variables de l'environnement contextuel ont un effet modérateur positif au lieu d'un effet modérateur négatif hypothétiquement. Alors, l'environnement en Algérie n'est pas absolument contraint, mais les entrepreneurs peuvent naviguer sur les mers houleuses.

Dans cette optique, un article publié dans le Journal El Watan traite la problématique de l'université algérienne et l'entrepreneuriat, notamment dans une question portée sur l'environnement socio-économique : est-il favorable à l'entrepreneuriat? Slamani Hind (2013) déclare que « Sur ce point, les avis sont mitigés. Pour certains, bureaucratie, manque d'éthique de travail et d'engagement, démotivation des jeunes, manque de connaissance dans le domaine et instabilité économique... telles sont les raisons qui font que l'environnement socio-économique en Algérie ne soit pas propice à l'entrepreneuriat. D'autres pensent que la situation socio-économique en Algérie est assez favorable car le pays manque beaucoup de besoins qui devraient être fournis ». Ces déclarations se corroborent bien avec nos résultats mitigés sur les variables de l'environnement contextuel. Alors, certains considèrent l'environnement des entreprises menaçant. Cependant, pour d'autres, l'environnement est munificent et bienveillant.

Théoriquement et dans la littérature académique classique, l'environnement contextuel ouvert et intense de la PME a été défini comme l'ensemble des facteurs externes qui ont un impact ou qui ont un potentiel de répercussion sur son fonctionnement (Emery et Trist, 1965 ; Thompson, 1967). Par ailleurs, pour Khandwalla (1977), l'environnement est aussi la source de contraintes, des imprévus, des problèmes et même aussi des opportunités. Dans cette perspective, Lenz (1978) soutient que l'environnement peut être défini comme «source de l'évolution des tendances et des événements qui créent des opportunités et des menaces pour les entreprises». De même, dans ce sens, Ray (2004) argumente que l'efficacité de l'environnement contribue directement à la réduction de l'incertitude rencontrée par les entreprises.

Pour l'Algérie, l'ouverture du marché et le recours massif des entreprises à l'importation des produits finis et semi-finis des marchés étrangers ou le penchant de la PME sur ses ressources internes a conduit relativement à la munificence de l'environnement. Avec l'augmentation de la munificence de l'environnement, les gestionnaires perçoivent plus d'opportunités et aspirent plus de croissance du chiffre d'affaires pour parvenir à un meilleur retour sur l'investissement (Pfeffer et Salancik, 1978; Aldrich, 1979).

Alors, l'environnement munificent crée des conditions de croissance et de profit (Dess et Beard, 1984). Cela s'explique par l'évolution du secteur de la PME en Algérie dans les années 2000 avec un taux de croissance avoisinant annuellement les 9%. Ces deux

derniers auteurs confirment que le dynamisme « instabilité » couvre à la fois le niveau de stabilité-instabilité (capacité d'imprévisibilité) et le niveau de turbulence (volatilité de l'environnement). Selon les résultats de la présente recherche, la variable modératrice dynamisme « instabilité » de l'environnement est significative positivement. Cela confirme que l'environnement, selon nos résultats, est dynamique, ce qui réfère à l'instabilité portant sur la fréquence et l'importance des changements dans l'environnement (Dess, 1996; Hafsi et Demers, 1997).

Pour la variable modératrice compétitivité dans l'environnement, cette variable a attiré beaucoup d'attention des entrepreneurs algériens et a été énormément significative positivement dans cinq (5) facteurs sur l'ensemble de huit (8) facteurs. Hafsi et Demers (1997) montrent que l'intensification de la rivalité, qui fait référence au niveau des ressources disponibles dans l'environnement et à l'attrait du secteur industriel, caractérise l'environnement dynamique. Alors, selon cette déclaration, l'environnement en Algérie est dynamique et compétitif du fait que l'objectif principal du programme de mise à niveau est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. La variable modératrice complexité renvoie à la mitigée de nos résultats, la complexité et la diversité de l'environnement en Algérie sont médiocres, l'interdépendance entre les éléments de l'environnement ne sont pas tellement nuancés, et ce conceptuellement selon Hafsi et Demers (1997). Ces résultats médiocres s'expliquent par la jeunesse des associations professionnelles et des réseaux des partenaires d'affaires.

Aussi, la collaboration entre les différents intervenants de l'entreprise n'est pas bien définie. Ces faits sont imputés à des facteurs toujours historiques dus à la jeunesse du secteur de la PME en Algérie et à la petitesse de l'entreprise algérienne, selon nos résultats de la section des informations générales sur l'entreprise. En effet, nos résultats sur l'environnement contextuel en Algérie corroborent bien avec les affirmations de Hafsi (2012, pp. 289-316).

Quant aux fondements théoriques, tout en expliquant la performance de la PME algérienne, nous avons choisi trois théories qui traitent le rapport de l'organisation avec son environnement contextuel et la performance de l'organisation. Ces théories sont les théories de la contingence, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la théorie néo-institutionnelle des organisations. Dans ces théories, l'environnement est un

facteur prépondérant qui mène les comportements internes des organisations. Les fondateurs de ces théories concèdent à l'environnement un pouvoir déterministe, ce qui laisse peu d'espace au choix stratégique (Selznick, 1957; Burns et Stalker, 1961; Thompson 1967; Woodward, Lawrence et Lorsch, 1969; Hannan et Freeman, 1977; Pfeffer et Salancik, 1978; DiMaggio et Powell, 1983). Selon Child (1972, 1997) et Pfeffer et Salancik (1978), la théorie de la contingence structurelle implique que l'environnement détermine les structures organisationnelles de l'entreprise de sorte que les gestionnaires, en l'occurrence les entrepreneurs, semblaient avoir très peu de marge de manœuvre. Alors, la vulnérabilité d'une organisation face à son environnement vient de son besoin en ressources: matières premières, ressources humaines, capital, équipements, connaissances, débouchés pour ses produits et ses services, etc. Or, ces ressources sont contrôlées par l'environnement de l'organisation, ce qui lui donne du pouvoir (Hernandez, 2001).

Par ailleurs, les résultats de notre recherche pour le contexte algérien confirment que l'environnement n'est pas déterministe en absolue, mais plutôt favorable. Donc, l'environnement en Algérie est neutre, malgré que le Forum des Chefs d'Entreprises « FCE » et la Confédération Nationale du Patronat Algérien « CNPA » et les déclarations des chefs de grands groupes industriels considèrent l'environnement comme menace. Nous considérons que l'effet négatif de l'environnement perçu par les chefs d'entreprises est purement médiatisé. Mais faites attention, notons que notre recherche a porté principalement sur les petites entreprises de 10 à 49 employés et les très petites entreprises de 1 à 9 employés. Pour les petite et moyenne entreprises algériennes, l'environnement contextuel ne constitue pas une menace, au-dessous du radar n'est pas visible.

En effet, l'effet de la mise à niveau a touché un type de taille d'entreprise. La taille joue un rôle prépondérant dans la détermination de l'effet de l'environnement. Selon les résultats de notre recherche, l'environnement est peu structuré. Ce manque de structuration est dû simplement à la limitation de l'activité de l'entreprise qui est restreinte uniquement dans deux activités : produire et puis vendre, selon les résultats de l'hypothèse 3. Ainsi, bien que les postulats des théories de la contingence de l'entreprise considèrent l'environnement conçu comme une réalité objective observable de

l'extérieur, il est très intéressant dans ce courant théorique d'insister sur le fonctionnement interne de l'entreprise.

Pfeffer et Salancik (1978), tenants de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, ont insisté sur le fait que l'environnement constitue une contrainte de poids pour l'action organisationnelle. Bien que la théorie de la dépendance des ressources soit basée sur l'hypothèse selon laquelle les organisations sont contrôlées par leur environnement, ces deux auteurs estiment également que les entrepreneurs peuvent apprendre à « naviguer sur les mers houleuses » de la domination de l'environnement. Ce point de vue coïncide bien avec les résultats de notre recherche. Les entrepreneurs peuvent ainsi davantage anticiper les sources d'influence de l'environnement et peuvent envisager les façons de les contrebalancer en créant une contre dépendance, et ce selon le recours à leurs propres moyens. Ces propres moyens s'expliquent par le recours de la PME algérienne à ses ressources internes ou à l'importation de ses intrants sur des marchés extérieurs.

Cependant, la théorie néo-institutionnelle des organisations décrit les organisations comme des éléments relativement passifs face à un environnement qui les façonne et détermine leurs résultats (Selznick, 1957; DiMaggio et Powell, 1983). La théorie néo-institutionnelle de North (1990) explique qu'il existe deux types d'institutions (ou contraintes) : formelle et informelle. North (1992) définit les institutions comme des « règles du jeu » ou des structures humainement conçues qui offrent des incitations et des contraintes aux acteurs économiques, entre autres les entreprises. Par ailleurs, selon les résultats de l'hypothèse 4, en Algérie les institutions ne sont pas contraintes. L'environnement n'est qu'un effet médiatisé. Or, sachant que les théories de la contingence concèdent un pouvoir déterministe à l'environnement, mais reconnaît l'effet de la taille et l'âge de l'entreprise dans ces principes. Toutefois, la théorie néo-institutionnelle des organisations nie complètement l'effet de la taille de l'entreprise.

Dans cette optique, dans notre cas, nous osons apporter un léger ajustement à la théorie institutionnelle : prendre en considération la taille de l'entreprise et les règles de jeux ne sont pas toujours une menace. Dans ce sens, pour Tian et al. (2009), les entreprises ne sont pas toujours passives face à l'environnement institutionnel, mais il existe tout de même une marge de manœuvre qui laisse à l'entrepreneur le choix stratégique.

Dans cette optique, Nkya (2003) montre que les institutions ou les «règles du jeu» sont un facteur important dans le développement de l'entrepreneuriat parmi les petites entreprises. La PME a besoin d'un cadre institutionnel favorable, à la fois formel et informel, surtout formel, qui ne contraint pas les activités entrepreneuriales, le développement et la pérennité de l'esprit entrepreneurial.

Pour le lien entre l'adaptation et la performance de la PME algérienne, dans les deux hypothèses 1 et 2 et dans la mesure de la performance, la variable observable, item mesurant l'adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel, est amplement significative avec de très hauts niveaux (voir Tableau 4.21 et Tableau 4.28). Pour l'hypothèse 1, selon Cohen (1988), la taille de l'effet pour l'item mesurant l'adaptation de la PME à son environnement contextuel est très grande. Pour l'hypothèse 3 vérifiant l'effet de la mise à niveau sur la performance, la variable observable, item mesurant l'adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel, est aussi largement significative avec une très grande charge factorielle (voir Figure 4.11 et Figure 4.12). Cette variable observable dépendante est présentée dans l'item q15.5 démontrant la capacité d'adaptation de l'entreprise algérienne à son environnement contextuel. Ceci prouve que la dimension adaptation de l'entreprise à son environnement contextuel prend beaucoup d'attention de la part des entrepreneurs algériens. Cela veut dire que l'adaptation de la PME algérienne est toujours présente dans les préoccupations des chefs des entreprises.

Sachant que la mise à niveau n'est qu'un mécanisme d'adaptation de l'entreprise à son environnement, l'adaptation est une variable médiatrice entre la mise à niveau et la performance de la PME, selon Amroune, Hafsi, Bernard et Plaisent (2014c). L'adaptation est une garantie pour la performance de l'entreprise, notamment pour notre cas en Algérie. Les trois théories qui ont expliqué notre présente thèse sont reconnues en tant que théories d'adaptation. Ces théories considèrent l'entrepreneur ou le chef d'entreprise rationnel et stratège, et ce dans les théories de la contingence et la théorie de dépendance à l'égard des ressources. Par ailleurs, la théorie néo-institutionnelle des organisations est une théorie organique (Selznick, 1957 ; Meyer et Rowan, 1977 ; North, 1990).

Les types d'adaptation dans les théories de la contingence, notamment structurelle, sont donc des réponses à des contingences spécifiques. L'hypothèse derrière ces études est que

les entrepreneurs sont des penseurs stratégiques qui pourraient rationnellement planifier et diriger l'adaptation de l'entreprise et, par conséquent, améliorer sa performance (Hirsh et Lounsbury, 1997). Le processus d'adaptation de l'entreprise est conçu pour être délibéré, mais réactif et limité par l'adaptation progressive, selon Donaldson (1996). Ces principes sont bien présents dans le programme de mise à niveau de la PME algérienne, où il a été donné la libre volonté à l'entrepreneur d'adhérer au programme de mise à niveau et tenu responsable de la coordination des activités et fonctionnalités du programme de mise à niveau.

Pour la théorie néo-institutionnelle des organisations, Meyer et Rowan (1977) sont d'accord avec les théoriciens de la contingence de l'environnement. Cette dernière est axée sur la nature de l'adaptation. Ils font valoir que l'adaptation est le résultat de l'influence de processus social qui met l'accent sur la légitimité plutôt que sur le résultat d'un processus rationnel, conduisant à une plus grande efficacité des organisations comme le laisse entendre la théorie de la contingence (Tolbert et Zucker, 1996), par le fait que la légitimité serait acquise par la normalisation et la certification à la qualité (ex. adhérer à la norme ISO 9000 ou ISO 14 000). Cette dernière donne une légitimité fonctionnelle à la PME algérienne (ex. de participer à des appels d'offres très intéressants).

Les tenants de la théorie de dépendance à l'égard des ressources, Pfeffer et Salancik (1978) argumentent que cette théorie voit l'adaptation de l'entreprise à son environnement une relation bidirectionnelle entre les entreprises et l'environnement, contrairement aux précédentes perspectives d'adaptation. Selon ces points de vue, l'environnement peut être adapté à des entreprises, tout comme les organisations s'adaptent à l'environnement. En outre, Hernandez (2001) soutient que la théorie de dépendance de ressource laisse encore une place significative à l'adaptation volontaire et rationnelle de l'entreprise à son environnement et au rôle de son fonctionnement interne.

Le programme de mise à niveau des PME algériennes inclut dans son plan non seulement des interventions au niveau de l'entreprise elle-même, mais aussi des actions qui touchent l'environnement macro (ex. restructuration des banques, modernisation des institutions financières, ouverture du foncier industriel à la propriété privée, amélioration des structures d'appui à la PME, amélioration de l'environnement juridique et réglementaire,

rendement la juridiction d'investissement plus favorable, etc.). De ce fait, les entreprises se conforment à un environnement ouvert par la légitimité des institutions, selon Selznick (1957). Pour Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983), le concept d'adaptation de l'organisation à son environnement s'explique par l'isomorphisme organisationnel, la légitimité de l'organisation dans un environnement sociétal, les normes et les valeurs.

Pour cette raison, l'objectif de mise à niveau en Algérie vise à mettre à niveau le plus grand nombre de PME. La preuve est d'avoir dressé un plan pour mettre à niveau quelques 20 000 PME avec un budget de 5 milliards \$ US, ce qui est bien expliqué par la concrétisation des programmes d'adaptation des PME algériennes à leur contexte environnemental afin d'assurer une performance similaire à toutes les PME et de les rendre toutes compétitives tant au niveau national qu'au niveau international. En somme, le processus d'adaptation de la PME algérienne à son contexte environnemental est réactif, graduel, délibéré et l'entrepreneur est supposé rationnel, stratège pour planifier et gérer ce processus et c'est bien le cas dans les principes du programme de mise à niveau de la PME algérienne (voir Annexe B).

En corollaire de nos résultats de recherche et de ce que nous avons discuté dans cette présente conclusion, les PME algériennes subissent moins de règles institutionnelles. Elles subissent moins de turbulence de l'environnement et dépendent des règles réglementaires (certifications) avec la quasi-absence de lien avec les banques et les institutions financières. En définitive, les PME algériennes portent sur des éléments à court terme, produire et vendre, et nous avons constaté l'absence d'une stratégie de long terme, et ce selon les résultats de notre recherche. Ces constatations sont appuyées par Marchesnay (1993) qui résume la nature de cette relation comme suit : « La grande entreprise façonne son environnement, la moyenne l'aménage, la petite s'y intègre ». De plus, Child (1972, 1997) confirme qu'il apparaît néanmoins que les PME peuvent agir sur leur environnement et pas seulement subir les pressions de la domination de l'environnement contextuel.

Pour la généralisation des résultats de notre recherche dans un contexte de pays en développement, les programmes de mise à niveau sont très répandus dans les PVD et leur but ultime est le renforcement de l'activité entrepreneuriale, l'amélioration de la performance et promotion de la compétitivité de la PME tant au niveau national qu'au

niveau international. En effet, l'approche néo-institutionnelle des organisations explique que les PME dans les PVD ne sont pas nécessairement vulnérables. Elles peuvent être des acteurs importants dans cet environnement comme elles peuvent atténuer l'impact de l'environnement lorsqu'elles développent une stratégie défensive. Ainsi, l'environnement institutionnel dans les pays en développement n'est pas pire en soi. Une nouvelle force est introduite dans l'arène concurrentielle, à savoir une nouvelle catégorie d'entreprises privées qui ne sont plus aussi entreprenantes que leurs homologues dans le secteur public en Chine (Nee, 1992 ; McCarthy et al., 1993).

En définitive, pour la généralisation des résultats de notre recherche, bien que certains auteurs aient déclaré que les problèmes dans les pays en développement sont presque similaires, cette idée nous amène à énoncer qu'il est important de mieux adapter les solutions découverts à chaque pays et à chaque contexte organisationnel. Nous souhaitons répéter cette étude sur plusieurs contextes de pays en développement afin de découvrir des règles de jeu générales qui pourraient s'appliquer sur tout pays en développement. Sur le stade académique, les résultats de ces recherches pourraient apporter des contributions théoriques respectables.

5.2 Conclusion des résultats de la recherche

Les contributions de notre étude portent sur deux volets. Le premier volet traite les contributions d'ordres théorique et académique orientées à la communauté scientifique. Le deuxième volet étale les contributions pratiques d'ordres managériaux orientés aux partenaires de l'entreprise à qui cette étude a été faite. Vous trouverez ci-après les principales contributions.

5.2.1 Contributions aux niveaux théorique et académique

Notre étude a apporté des éléments de réponse concernant les éléments suivants :

- Nous avons testé trois théories académiques sur le contexte algérien. Ces théories sont : les théories de la contingence, la théorie néo-institutionnelle des organisations et la théorie de dépendance à l'égard des ressources. Ces théories nous ont bien aidés à expliquer notre sujet de recherche. Elles prennent en

considération l'entreprise elle-même en tant qu'organisation, l'entrepreneur comme acteur principal et l'influence de l'environnement contextuel immédiat à l'entreprise.

D'un point de vue organisationnel, ces théories nous ont permis de comprendre la mise à niveau de l'entreprise à travers le concept d'adaptation des organisations. Par le biais de nos résultats statistiques, il s'est avéré que l'adaptation organisationnelle de l'entreprise algérienne à son environnement est possible. Cet environnement en Algérie n'est pas déterministe en absolue, mais les entreprises peuvent naviguer sur les mers houleuses, selon les concepts de ces trois théories. Les entreprises algériennes peuvent se procurer des ressources de l'environnement et les entrepreneurs peuvent agir dans une conglomération associative et posséder une marge de manœuvre pour le bien de leurs entreprises, et ce selon les principes de la théorie néo-institutionnelle des organisations.

Pour cette dernière théorie, les résultats de notre recherche suggèrent de faire ajuster cette théorie afin d'ajouter dans ses postulats la dimension de la taille et de l'âge de l'entreprise. Du fait que cette théorie postule que l'environnement de l'entreprise est déterministe, les résultats de notre présente recherche contredisent ces affirmations, l'environnement de la PME en Algérie est plutôt favorable que déterministe. La taille de l'entreprise, dans notre échantillon d'étude, est petite. En fait, l'entreprise de notre échantillon est caractérisée par la petitesse, en termes de nombre d'employés, elle compte entre 1 et 50 employés. Alors, par translation, nous pourrions ajouter à cet ajustement théorique aussi la perspective de dépendance à l'égard des ressources afin de prendre en considération la taille de l'entreprise.

- Académiquement, cette recherche nous a permis de développer une méthodologie portant sur l'évaluation des programmes gouvernementaux, notamment des programmes de mise à niveau de l'entreprise. Cette méthodologie permet d'évaluer le programme gouvernemental avant et après son implantation et de le comparer, par la suite, avec d'autres éléments connexes à ce projet de mise à niveau. Elle permet aussi de tirer les points faibles et les points forts de ce programme avec des mesures bien quantifiées. Bien que la recherche soit

applicable sur le contexte algérien, nous avons réussi à développer un modèle théorique portant sur la mesure de l'impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME, et ce dans tout contexte de pays en développement.

- Plus particulièrement, la présente recherche nous a permis également de comprendre l'impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME algérienne bénéficiaire d'un programme de mise à niveau. De même, nous avons réussi à préciser les variables qui ont un effet positif sur la performance et nous sommes arrivés aussi à identifier les facteurs clés de succès et les indicateurs de performance de la PME algérienne mise à niveau.
- De même, nous avons développé et validé un questionnaire théorique portant sur la mise à niveau de la PME. Ce questionnaire sera applicable sur tout contexte de pays en développement. Pour faire appliquer ce questionnaire sur tout contexte de pays en développement, il faudrait faire la collecte de données sur le contexte du pays en question, purifier le questionnaire par une analyse factorielle exploratoire, ajuster le modèle théorique de la recherche aux données collectées par une analyse factorielle confirmatoire et puis suivre la démarche de la vérification de nos quatre hypothèses dans le chapitre 4 intitulé : analyse statistiques de données collectées.
- Pour l'effet modérateur des variables de l'environnement contextuel, cette recherche nous a apportés des éléments de réponse sur l'effet modérateur des variables de l'environnement contextuel sur les variables du programme de mise à niveau, d'une part, et sur les variables de la performance, d'autre part.

Contrairement à notre hypothèse portant sur l'effet modérateur négatif des variables de l'environnement, dans l'ensemble, nous avons découvert un effet modérateur positif des variables de l'environnement contextuel plutôt qu'un effet modérateur négatif. Ceci est un bon indice, il nous démontre que les PME algériennes sont en position de compétitivité et que son environnement n'est pas déterministe en absolue, mais plutôt favorable.

- Cette recherche nous a permis aussi d'enrichir la bibliothèque internationale par une étude portant sur l'étude des programmes de mise à niveau dans le cadre d'un pays en développement. Plus spécifiquement, la recherche en Algérie demeure un terrain vierge, surtout avec les programmes gouvernementaux de développement et de promotion de la recherche scientifique. En Algérie, ces derniers temps, les autorités publiques ont développé une batterie d'incitations à la recherche scientifique et ont engagé des enveloppes budgétaires phénoménales pour développer l'activité de recherche scientifique.

5.2.2 Contributions d'ordres pratique et managérial

À l'instar des pays en développement, les contributions pratiques d'ordre managérial sont orientées au département ministériel de l'industrie, de la petite et moyenne entreprises et de la promotion de l'investissement et à son agence nationale de développement de la PME « ANDPME », en Algérie particulièrement et aux entrepreneurs et directeurs d'entreprises, aux gouvernements des pays en développement et généralement aux partenaires de l'entreprise. Parmi ces contributions, nous citons que :

- Les résultats de cette recherche nous permettent de doter les gouvernements dans les pays en développement et les organisations internationales d'aides aux PME, d'un outil d'évaluation et d'aide à la décision pour l'optimisation des programmes gouvernementaux de mise à niveau de la PME. Spécialement pour l'Algérie, le gouvernement algérien a entamé un projet colossal afin de mettre à niveau quelques 20 000 PME d'ici 2014 avec une enveloppe financière qui dépasse 5 milliards \$ US. Les résultats de cette étude permettent de capitaliser l'expérience acquise dans les anciens programmes, surtout que nous avons étudié les programmes de mise à niveau d'une manière agrégée.

Cet outil va permettre à ces organismes et aux entrepreneurs dans les pays en développement, particulièrement en Algérie, d'optimiser la performance de l'entreprise et de développer davantage les compétences humaines et les capacités matérielles et immatérielles de la PME.

- Malgré que les résultats de notre présente recherche soient orientés aux PME algériennes, l'étude touche tous les pays en développement. Bien que ces résultats de recherche soient appliqués sur le contexte algérien, ce contexte n'est qu'un cas pratique. L'étude peut être appliquée sur tous les pays en développement tout en collectant les données sur le pays en question. Dans ce sens, nous sortons avec des institutions ou des règles générales applicables à tous les pays en développement. En effet, la répétition de l'étude dans des cas multiples pourraient permettre d'apporter des contributions théoriques respectables.

5.2.3 Limites de la recherche

Comme d'autres études scientifiques, cette présente étude n'échappe pas à la présence de certaines limites que nous résumons ci-après :

- Problème de rétrospective dans la mesure de la performance. Le répondant évalue la performance de son entreprise avant et après la mise à niveau dans un moment bien déterminé et instantané et toujours selon sa perception. De ce fait, nous enregistrons l'absence de certaine objectivité dans la mesure de nos paramètres.

Nous ajoutons également que les mesures financières de la performance ne sont pas objectives. Ces mesures financières de la performance sont transmises par les entrepreneurs telles que perçues. Alors, ces données financières ne sont pas livrées par l'entreprise selon ce qui est inscrit dans les registres comptables. Ce fait est dû aux problèmes de confidentialité des données comptables. Nous avons même constaté l'absence totale de données transcrivant les performances des entreprises dans le département ministériel en raison de l'absence d'une base de données unique.

- Certains répondants au questionnaire, surtout ceux qui ont reçu des recommandations par leurs associations professionnelles et les directeurs de zones industrielles, ont répondu à notre questionnaire par courtoisie. Cela comporte un biais pour la recherche, heureusement ils ne sont pas nombreux. La

majorité de nos répondants ont utilisé notre site Web sur les serveurs de *SurveyMonkey*.

- L'analyse des données sur l'effet d'interaction simultanée et conjointe des variables indépendantes, variables dépendantes et des variables modératrices était impossible. Ce fait est dû à la petitesse de notre échantillon, 198 entreprises mises à niveau répondantes. Alors, l'effet modérateur ne s'inclinerait pas relativement avec ce qui se passe dans la vraie vie. Ce qui nous a poussé à traiter seulement l'effet de deux variables à la fois, l'une indépendante et l'autre modératrice sur la variable dépendante performance. Alors, nous jugeons qu'un échantillon qui dépasse les 360 sujets pourrait donner des résultats plus réalistes, tout en analysant les variables modératrices conjointement et simultanément.

5.2.4 Avenues de la recherche

Notre étude sur l'impact des programmes de mise à niveau sur la PME nous amène à explorer d'autres pistes de recherches, à savoir :

- Pour contourner le problème de rétrospective des mesures de nos paramètres, il serait préférable de faire une étude longitudinale sur l'impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME algérienne, tout en introduisant aussi les variables de l'environnement contextuel. La recherche aura des mesures objectives de tous nos paramètres. De cette façon, nous éviterons les mesures perceptuelles et les résultats de la recherche seront plus fiables.
- Notre présente recherche a étudié tous les secteurs d'activités, tous secteurs confondus. Nous recommandons de faire des études sectorielles sur l'impact des paramètres du programme de mise à niveau sur la performance. Dans la mesure du possible, la recherche proposée nous permettra de tirer les facteurs de succès et les déterminants de performance significatifs du programme de mise à niveau sur la performance pour chaque secteur d'activité pris séparément.
- Afin d'approfondir l'étude sur les programmes de mise à niveau et dans un contexte de pays en développement, il serait judicieux de réaliser des études

comparatives entre pays qui ont développé et mis en œuvre des programmes de mise à niveau. Une fois ces études réalisées, premièrement, elles nous permettraient de déceler des institutions générales. Deuxièmement, elles nous permettraient de sortir avec des facteurs de succès et des déterminants de performance significatifs. Ces derniers permettent de bien optimiser les programmes déjà engagés par les organismes gouvernementaux et les organisations internationales.

- Particulièrement, pour l'Algérie, il est conseillé de faire des études comparatives entre les trois différents programmes de mise à niveau des PME algériennes. Cette étude, une fois réalisée, nous permettra de tirer les facteurs clés de succès et les indicateurs de performance pour chaque programme de mise à niveau. Elle nous permettra aussi de tirer les points forts et les points faibles de chaque programme et de sélectionner le meilleur programme. De cette manière, nous pourrions capitaliser l'expérience et optimiser les programmes de mise niveau déjà en cours.
- Étant donné que la mise à niveau est un mécanisme d'adaptation de la PME à son environnement contextuel, le concept d'adaptation est pris en tant que caractéristique de changement organisationnel. Nous proposons d'étudier profondément, par des études quantitatives, l'effet de la mise à niveau sur l'adaptation de l'entreprise, tout en prenant l'adaptation soit comme une variable dépendante ou comme une variable médiatrice entre les construits de mise à niveau et la variable dépendante performance de l'entreprise, en sachant que le programme de mise à niveau est l'un des mécanismes de l'adaptation de la PME à son environnement contextuel.
- Notre étude a porté sur l'effet des fonctions opérationnelles, présentées dans les ressources matérielles et les ressources immatérielles sur la performance. Il serait préférable d'étudier l'impact des fonctions stratégiques présentées dans la gestion de l'innovation, la planification stratégique, la capacité de partenariat et le partenariat stratégique entre les PME nationales et les entreprises étrangères. De cette façon, nous couvrirons tous les aspects du programme de mise à niveau, à la fois les fonctions opérationnelles et les fonctions stratégiques. Sachant que le

programme de mise à niveau renferme ces deux fonctions, notre présente recherche s'est restreinte seulement sur les fonctions opérationnelles.

- Pour élargir l'étude de la mise à niveau, il est suggéré d'étudier l'accompagnement des pouvoirs publics dans les pays en développement, spécifiquement en Algérie (l'Agence nationale de développement de la PME, ministère de l'industrie et de la PME), incubateurs d'entreprises, pépinières d'entreprises, etc. dans le processus de mise à niveau et son impact sur l'adaptation et la performance de la PME à son environnement immédiat.
- Dans un contexte de pays en développement et dans le cadre de l'ouverture économique, la libéralisation du marché et l'adhésion de certains pays à l'Organisation Mondiale de Commerce « OMC », entre autres l'Algérie, il serait intéressant d'étudier l'impact des programmes de mise à niveau sur l'activité d'exportation aux marchés étrangers. La recherche proposée nous permettra de comprendre la performance de la PME mise à niveau qui a réussi dans l'activité d'exportation afin de tirer des enseignements.
- Il serait judicieux de réaliser ces études proposées, mais au lieu de prendre la variable dépendante performance, il vaudrait mieux que la variable dépendante soit la compétitivité de l'entreprise ou jumeler les deux comme variables dépendantes : performance et compétitivité.
- Enfin, prenons pour étude le rôle de l'entrepreneur dans ce changement organisationnel et son effet sur la réussite d'implantation d'un programme de mise à niveau.

ANNEXES

ANNEXES : CHAPITRE 1

ANNEXE A

PROBLÉMATIQUE DE LA PME ALGÉRIENNE ET LA MISE À NIVEAU

La PME en Algérie vivait également une problématique riche et complexe et n'est pas épargnée à cet état de choses. Cette PME est issue d'un système économique socialiste planificatrice déficient, une problématique vraiment cruelle et compliquée, selon Mebtoul (2010). Dans les prochaines rubriques, nous présenterons en premier lieu la situation vécue du secteur de la PME en Algérie. Nous chercherons ensuite les pistes de débouchés envisagées par les autorités publiques algériennes qui ont mis en œuvre des programmes de mise à niveau. Enfin, nous expliquerons par des études tant théoriques qu'empiriques le concept de mise à niveau.

1.2.1 Situation de la PME algérienne

En lien avec notre mise en contexte sur la problématique et les pistes de débouchés de la PME dans les pays en développement, l'Algérie n'est pas dispensée par rapport à cet environnement ouvert et intense. Un bon nombre de facteurs agissaient sur ce nouveau contexte avec aussi bien des avantages que des inconvénients sur le monde des affaires. On peut citer, notamment :

- 1) l'adhésion prochaine de l'Algérie à l'O.M.C. (Organisation Mondiale du Commerce);
- 2) l'association de l'Algérie avec l'Union Européenne (UE);
- 3) la réactivation de la coopération Nord-Sud;
- 4) la réanimation de l'Union du Maghreb Arabe (UMA);
- 5) l'ouverture du marché;
- 6) les fluctuations du prix du baril de pétrole;
- 7) l'aisance financière actuelle de l'Algérie après la hausse du prix de pétrole;
- 8) la relance de trois plans quinquennaux de soutien à l'économie pour une enveloppe totalisant les 660 milliards \$;
- 9) une dette externe assainie et un matelas de réserves de changes frôlant les 200 milliards de dollars, etc.

Ce sont là quelques éléments qui en témoignent, le tout dans un environnement politique stable, et qui font que l'Algérie connaît une véritable relance économique (Mebtoul, 2010).

Selon Idir (2010), l'économie algérienne est en pleine transformation : privatisation des entreprises publiques, modernisation du secteur bancaire, réformes juridiques et économiques et grands travaux d'infrastructures. En réalité, l'interaction de tous ces facteurs présage un avenir qui sera marqué par un important écoulement de produits. Le même auteur ajoute que ces produits proviennent des marchés internationaux à bon prix et de bonne qualité. Ceux-ci génèrent par ailleurs une concurrence ardue et féroce au désavantage des entreprises nationales réellement non compétitives, issues d'un système économique socialiste défaillant.

En outre, le passage de l'Algérie d'une économie planifiée à une économie libérale a créé un nouveau contexte. Selon Lecerf (2006), ce contexte influe directement sur l'environnement de l'entreprise évoluant dans un marché de plus en plus concurrentiel, voire défavorable, notamment pour les entreprises privées.

Ces nouvelles données ont suscité de nouvelles approches organisationnelles pour faire face aux enjeux auxquels est confrontée l'entreprise algérienne. Lecerf (2006) soutient que toute entreprise, à l'instar d'autres entreprises appartenant aux pays en développement, se prépare à affronter les effets néfastes de la mondialisation où seules les entreprises les plus performantes pourront survivre, et ce pour une vision plus globale tant au niveau national algérien que sur le plan international.

C'est ainsi que l'entreprise algérienne cherche à occuper une place dans le marché national et même international en adoptant un certain nombre de réformes initiées par les pouvoirs publics. C'est pourquoi en 2005 par exemple, dans une déclaration ministérielle, l'ex-ministre des Petites et Moyennes Entreprises, Mustapha Benbada, et l'ex-ministre de l'industrie, des participations et de la coordination des réformes, Hamid Tammar, insistent sur la recherche des partenaires nationaux et internationaux afin qu'ils puissent prendre en charge la promotion de l'entreprise algérienne. Mebtoul (2010) réaffirme que cela n'est possible que si les projets lancés par ces entreprises sont rentabilisés et qu'elles

ont une stratégie consistante. Cela est également vrai dans cette nouvelle ère économique, où le pays s'oriente vers une ouverture du marché avec une série de privatisations dans quelques secteurs.

Cet état de faits a été expliqué par l'ancien ministre de la PME et de l'artisanat, Mustapha Benbada, lors de son intervention du 12 mars 2006 à l'émission « questions de l'heure », diffusée par la chaîne 3 de la Radio Nationale d'Algérie. Selon lui, la résistance de ces entreprises à la politique d'ouverture est due à l'adoption d'une politique de modernisation de l'entreprise dans tous ses aspects. Toutefois, les statistiques du Ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement révèlent que 7915 entreprises ont disparu de la carte entrepreneuriale en 2010, atteignant en 2009, seulement 4 698 PME disparues (DGVSEES, 2010, 2011). Par ailleurs, le taux de mortalité à la fin de l'année 2012 a considérablement augmenté, il y a eu un total de 8 482 PME privées en cessation d'activités (DGVESES, 2013).

Ce contexte de transition riche et complexe pourrait être décrit comme généralement défavorable aux affaires. Les experts économistes algériens et étrangers confirment que les décideurs algériens manquent de vision pour assurer la survie et la viabilité de l'entreprise dans ce nouvel environnement difficile. La situation des PME est particulièrement difficile. Une étude réalisée par le ministère de l'Industrie à la fin de l'année 2012 confirme que 97,8 % de ces entreprises n'auraient pas survécu à la libéralisation du marché, selon les déclarations d'un cadre du département ministériel.

Suite à ce qui précède, il est intéressant de donner plus de détails sur la situation du secteur de la PME en Algérie. Ces détails seront étayés par des données statistiques principalement menées par la Direction générale de la veille stratégique, des études économiques et des statistiques « DGVSEES », du Ministère de l'Industrie et l'Office National des Statistiques d'Algérie (ONS). Le Tableau 1.1 présente l'évolution, en nombre de PME en sept années, du secteur de la PME en Algérie pour la période 2006-2012.

Tableau 1.1 : Développement du secteur de la PME pour la période 2006-2012
Source : DSIS (2007, 2008, 2009) et DGVSEES (2010, 2011, 2012, 2013)

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Nombre de PME	376 767	410 959	519 528	587 494	619 072	659 309	711 832

Dans une perspective comparative, les statistiques présentées dans le Tableau 1.1 signalent un développement positif en Algérie avec l'accumulation de nouvelles entreprises entre la fin 2010 et 2012 (142 199 PME). La tendance est claire puisque, par exemple, 55 144 entreprises ont été créées en 2012. La prévision officielle est que ce processus devrait se poursuivre en 2014, dans la mesure où plus de 200 000 entreprises seraient créées. Ainsi, suite à ce résultat, 71.10% de l'objectif est atteint. Le ministère de l'industrie ajoute qu'au cours de l'année 2012, le taux de croissance du secteur des PME est aux alentours de 9% (DGVESES, 2012). Par ailleurs, la densité de PME est de 20 PME pour 1000 habitants, tous statuts juridiques confondus. Toutefois, pour la densité de PME de personnes morales privées, on compte 12 PME pour 1000 habitants (DGVESES, 2013).

L'environnement macroéconomique, qui interagit étroitement avec le monde de l'entreprise, a largement fluctué, mais il est resté globalement favorable depuis le milieu des années 1990. Ainsi, le taux de croissance économique a été d'environ 2,5% entre 1995 et 2000. Il a nettement augmenté entre 6% et 7% au début des années 2000. Il a dépassé les 5% en 2004 et 2005 avant de chuter brusquement en 2006 à seulement 1,8%, selon l'ONS (2004, 2005 et 2006). Selon un rapport de la Banque mondiale, le taux de croissance de l'Algérie était de 3,4 % en 2007, 4 % en 2011 et 2,7% en 2012 (Banque mondiale, 2013). Le contexte de libéralisation des marchés intérieurs et étrangers et la conclusion d'un accord d'association avec la Communauté européenne va contraindre les autorités algériennes à améliorer l'environnement macro-économique et à donner aux entreprises les moyens de lutter contre la concurrence étrangère (Kader, 2010).

En revanche, dans une perspective de comparaison, suite aux bulletins d'informations statistiques de 2007, 2008, 2009 et 2010, 2011 et 2012, une croissance positive est enregistrée en Algérie en matière de création de nouvelles entreprises puisque durant l'année 2007, l'Algérie a atteint 24 835 PME privées. Par contre, à la fin de l'année 2010

l'Algérie a atteint 31 612 entités nouvellement créées. Elles étaient 15 000 entreprises en 2005. Toutefois, les nouvelles entités, en 2012, sont de l'ordre de 55 144 PME.

En outre, selon le bulletin d'information statistique de la PME numéro 22 du ministère de l'industrie édition avril 2013, les statistiques montrent l'existence de plus de 711 832 PME, parmi lesquelles 711 275 PME privées et 557 entreprises publiques dans plusieurs secteurs de production, employant 1 848 117 travailleurs. Ce tissu de PME en Algérie est composé par 420 117 PME de personnes morales, 130 394 de personnes physiques et de 160 764 activités artisanales (DGVSEES, 2013).

Ce processus devrait continuer durant les prochaines années et d'ici l'année 2014, plus de 100 000 entreprises devraient être créées annuellement. Le travail de Amroune, Hafsi, Bernard et Plaisent (2014a) donne un aperçu plus ou moins global sur le secteur de la PME en Algérie avec des statistiques récentes touchant ce secteur. Néanmoins, nous assistons à un développement du secteur de la PME dans cette dernière décennie. La Figure 1.1 illustre bien ce développement.

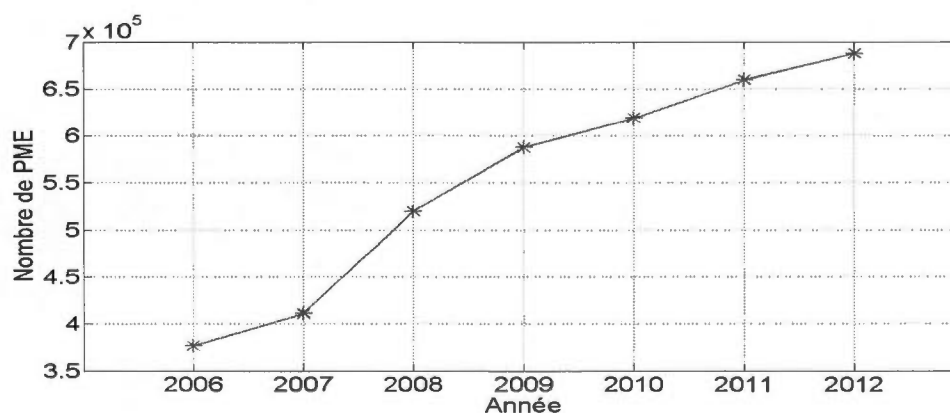


Figure 1.1 : Évolution du secteur de la PME en Algérie pour la période 2006-2012.

Par ailleurs, malgré ce développement positif, dans une perspective de comparaison avec les pays voisins du Maghreb arabe, un communiqué de l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » (2012) confirme que ce développement reste modique. Le Maroc compte quelques 2 000 000 de PME et en Tunisie le secteur de la PME avoisine 1 500 000 PME qui sont performantes et dans une situation compétitive

meilleure que celle du secteur de la PME algérien. En outre, selon les déclarations de l'ex-ministre de la PME, Mustapha Benbada faites en 2009, le secteur de la PME fortement exposé aux nouvelles exigences du libre-échange, au plan interne, est confronté à de nombreuses difficultés, à savoir :

- insuffisante maîtrise des méthodes modernes de management;
- insuffisante connaissance des marchés;
- faible recours au conseil et à l'expertise;
- gestion de type familial.

Ainsi, à première vue, en se référant au communiqué de l'ANDPME (2012), le nombre de PME capables de faire face à l'ouverture du marché est estimé à 15 820 entreprises. Le nombre estimé de l'ensemble des PME actives en Algérie est présenté par an dans le Tableau 1.1. Par conséquent, moins de 2,2% ($15\,820 / 711\,832$) des entreprises sont en mesure de faire face à une concurrence accrue générée par l'application de l'accord de partenariat avec Union Européenne « UE », selon DGVSEES (2006-2012). En outre, la Commission européenne chargée par le programme de mise à niveau en Algérie a élaboré un diagnostic stratégique global sur le secteur de la PME en Algérie. Ce constat est présenté dans le Tableau 1.2. Il illustre, de façon synoptique, la problématique du secteur de la PME en Algérie au niveau de son environnement général et institutionnel, le diagnostic au niveau de la PME et enfin la proposition des actions à entreprendre afin d'apporter des éléments de solution à cette problématique riche et complexe.

Tableau 1.2 : Problématique des entreprises algériennes et actions à entreprendre

	FINANCEMENT	MANAGEMENT ET STRATÉGIE	RESSOURCES HUMAINES	PRODUCTIONS ET TECHNOLOGIE	COMMERCIALISATION ET MARCHÉS
CONTEXTE MACRO ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Banques publiques inefficaces • Absence de sociétés de capital-risque et de crédit-bail 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture entrepreneuriale publique pas de concertation • Absence de stratégie de développement du secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> • Système de formation continue inexistant • Absence de cadres qualifiés • Pléthore de cadres dans les entreprises publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu ou pas d'informations • Faiblesse du marché local d'équipements • Pas de stratégie d'appui pour la qualité et l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Libéralisation • Poids des pratiques anticoncurrentielles • Inadaptation des règles de la concurrence
INSTITUTIONS INTERMÉDIAIRES ET SERVICES D'APPUI	<ul style="list-style-type: none"> • Accès limité aux banques • Manque d'informations • Inexpérience des services de crédit des banques • Pas de services d'appui 	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'appui inexistant et inefficaces • Capacités insuffisantes des institutions (CCI) • Pas d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Carences et inadaptation des formations et manque de formateurs qualifiés • Faiblesse des services de conseils 	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'appui peu efficaces en information, appui technique, gestion qualité et développement de l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Services d'appui inexistant • Faiblesse de l'information • Pas de formation
SYNDICATS PATRONAUX GROUPES PROFESSION	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de sociétés de garantie et de cautions mutuelles • Pas de concertation avec les banques 	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse de la représentativité des entrepreneurs • Faiblesse des capacités des associations 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de concertation sur le fonctionnement du marché du travail • Pas d'interface avec les instituts de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des échanges techniques et de la concertation • Pas d'interface avec les centres d'appui 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible promotion des produits • Pas d'échange d'information
DIAGNOSTICS AU NIVEAU DES PME	<ul style="list-style-type: none"> • Autofinancement familial • Gestion financière frustrée • Précarité de la trésorerie • Incompréhension des contraintes financières des banques 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisme des entrepreneurs mais absence de management stratégique et faiblesse de l'innovation • Manque d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences limitées du personnel technique • Insuffisance de gestion • Instabilité du personnel • Difficultés du patron à déléguer 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise qualité des produits et prix élevés • Savoir-faire et choix techniques limités • Pas d'organisation • Matériel vétuste 	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des marchés • Pas de réseaux de distribution • Pas de liens avec les clients
PROBLÈMES À RÉSOUDRE ET ACTIONS À ENTREPRENDRE	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés pour investir à moyen et long termes • Augmenter les fonds propres et formation au plan d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Former au management stratégique • Développer l'innovation • Faciliter la circulation des informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Pallier le manque de formation • Fixer le personnel • Développer l'encadrement 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les coûts et améliorer la qualité • Diversifier, innover, améliorer et augmenter la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter les parts de marchés • Pénétrer de nouveaux marchés

Source : Commission Européenne du Programme de Mise À Niveau (CEPMAN, 2007a)

1.2.2 Typologie de la PME algérienne et recherche des pistes de débouchés

Des enquêtes menées par des experts de la Commission de l'Union européenne (CEPMAN, 2007a) mettent en évidence trois grands types de PME en Algérie.

1. PME dans une situation de passivité et de survie

Ils constituent la majorité de la population des PME. Ils se caractérisent principalement par des difficultés financières, la perte de position sur leurs marchés traditionnels et un manque de structure. La pérennité de ces entreprises doit passer par l'investissement dans la modernisation et/ou de cessions pour limiter les pertes et identifier de nouvelles ressources et de redéployer sur de nouveaux produits ou activités. Les dirigeants de ces sociétés sont généralement préoccupés par les problèmes de survie quotidienne et ne sont pas capables de penser à la stratégie et l'avenir de leur entreprise.

2. PME dans une situation de croissance

Ce sont des sociétés sans difficultés financières. Ils cherchent à maintenir ou à améliorer leurs positions sur leurs marchés traditionnels, essentiellement domestiques. Les chefs d'entreprises se rendent compte que leur confort est compromis par la libéralisation des échanges et doivent se préparer à la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et incapables de décider quoi faire, même à travers les avantages de la mise à niveau où l'adaptation de l'entreprise à son contexte environnemental semble évidente.

3. PME dans une situation d'excellence

Ils sont la minorité. Leur situation financière est satisfaisante. Leur organisation et leur gestion sont modernes et leur position sur le marché est concurrentielle. Ils veulent augmenter leur part dans le marché intérieur et, éventuellement, conquérir des marchés à l'export et des partenariats. Ces entreprises ont déjà fait une mise à jour autonome et ont apporté des changements décisifs d'investissement et d'amélioration des techniques de gestion. Cependant, il n'existe pas de données quantitatives pour établir des ordres précis de grandeur.

La croissance en Algérie serait alors en réalité principalement tirée par les investissements publics pour la réalisation d'infrastructures de base dans le cadre des programmes de soutien à la croissance économique. Une fois ces projets achevés, le taux de croissance devrait retomber à un niveau très bas si l'Algérie ne développe pas entre-temps son tissu industriel et le secteur de la PME qui généreraient des richesses et créeraient des milliers d'emplois, tout en soutenant de façon durable la croissance économique, dont ils avertissent de nombreux économistes algériens. Ainsi, le jour où l'on arrêtera d'injecter de l'argent du pétrole dans des projets d'infrastructure et d'équipements, l'économie irait mal car ce genre de croissance est du type extensif, c'est-à-dire l'injection de l'argent du pétrole dans l'économie. Il s'agit, en fait, d'une croissance artificielle car ce ne sont pas les entreprises qui créent de la richesse, qui investissent et qui se développent, selon Mebtoul (2010).

Kader S. (2010) déclare que le contexte de libéralisation des marchés intérieur et extérieur dans lequel évolue l'Algérie et la conclusion de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne vont obliger les autorités algériennes à améliorer l'environnement macro-économique et à donner aux entreprises les moyens de lutter contre la concurrence étrangère.

Le Président de la République, Abdelaziz Boutaflika, lors du discours fait à Alger le 26 avril 2001 devant les cadres de la Nation, a annoncé que « les entreprises algériennes ont deux alternatives : la concurrence ou la disparition. Elles doivent changer leur système de production, de distribution et de management si elles veulent se maintenir ou conquérir de nouvelles parts de marché. Elles ne changeront pas leur gestion et n'amélioreront pas leurs performances si leur mise à niveau ne s'effectue pas dans le sens tracé par les réformes, c'est-à-dire la sanction par le marché. Elles doivent devenir compétitives au lieu de compter sur l'État pour les protéger indéfiniment de la concurrence étrangère. L'ère du protectionnisme et du nationalisme économique est finie » (Abdelaziz Boutaflika, 2001).

En fait, deux stratégies se rejoignent et se complètent : celle de l'État, dont l'objectif est de développer des emplois durables et de placer l'Algérie dans le champ de la mondialisation, et celle des entrepreneurs, qui est d'assurer le développement de leurs

entreprises par l'augmentation de la performance, par l'amélioration de la compétitivité, et par la conquête des marchés intérieurs et extérieurs.

Hors du programme quinquennal, le manque de capacités et d'expertise en matière entrepreneuriale au niveau du ministère de l'industrie de la petite et moyenne entreprises et de la promotion de l'investissement à traiter le dossier de plus de 687 386 entreprises, fait défaut. Cet état est dû à un manque de stratégie claire issue d'une panoplie de facteurs. De ce fait, la création de l'Agence Nationale du Développement des Petites et Moyennes Entreprises « ANDPME » est devant un grand défi. Il s'agit de réorganiser, de restructurer, de mettre à niveau et d'adapter plus de 700 000 entreprises existantes au total. De plus, s'ajoute une autre charge qui est la création annuellement de 100 000 autres petites et moyennes entreprises par année d'ici 2014, qui nécessitent une prise en charge de leur développement. En outre, le Gouvernement algérien, dans son plan quinquennal 2010-2014, a également dégagé une enveloppe budgétaire de 5 milliards US \$ pour faire mettre à niveau quelques 20 000 PME à leur contexte tant national qu'international (Fawzi K., 2010).

En effet, l'ex-Ministre de la PME et de l'artisanat, Mustapha Benbada, a déclaré au journal *El-Khabar* en janvier 2007 que la tâche de cette agence est de mettre en application un programme concurrentiel bien clair, d'encourager les investissements locaux et de soutenir les entreprises locales rentables, tout en accordant des privilèges aux investissements de capital étrangers.

Cet état de fait nous amène à la qualifier de défavorable pour ce pays concernant les entreprises œuvrant dans un contexte de transition. Cette situation a influé inversement sur l'entreprise algérienne et a fait que les décideurs du pays ont manqué de vision professionnelle pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise dans ce nouveau climat difficile. Les éléments macro-économiques et politico-économiques ont provoqué une situation microéconomique cruelle au sein des PME. En outre, selon les statistiques du ministère de l'industrie à la fin de l'année 2010, 97,8% de ces entreprises ne résistent pas à l'ouverture du marché et au passage d'une économie planifiée à une économie libérale, par le fait que seulement 15 820 entreprises sur l'ensemble des 711 832 PME actives en Algérie résistent aux effets néfastes de cette transition inévitable, soit un

pourcentage de 2,2% des entreprises qui sont en état d'excellence, ce qui nous amène à nous poser les questions suivantes :

- Pourquoi seulement 2,2% de ces entreprises répondent aux critères de cette transition inévitable ?
- Quelles sont les lacunes, structurelles, managériales, stratégiques et organisationnelles enregistrées suite à ce constat ?
- Quelles sont les faiblesses que devraient éviter les petites et moyennes entreprises algériennes ?

Donc, pour pallier à cette problématique riche et complexe, les autorités publiques algériennes ont dressé et mis en œuvre des programmes de mise à niveau pour le secteur de la PME algérien. Ces programmes sont développés et chapeautés par un conseil consultatif chargé par la mise à niveau. Les programmes de mise à niveau ont réussi à mettre, jusqu'à présent, quelques milliers de PME afin de les insérer dans l'arène de la concurrence nationale et internationale et d'améliorer leur performance. Les programmes sont initiés par plusieurs organismes nationaux et internationaux. Ainsi, une présentation des programmes de mise à niveau et du concept de mise à niveau s'est avérée intéressante. Nous les présentons dans les prochaines rubriques.

1.2.3 Programmes de mise à niveau de la PME en Algérie

Étant donné que les PME/PMI, moteurs de la croissance, créent des emplois et des richesses, elles ont besoin d'une mise à niveau pour devenir plus compétitives, reconquérir leurs marchés envahis par les marchandises étrangères et exporter des produits de bonne qualité, selon Julien (1994). Pour trouver des éléments de réponse à cette problématique, suite à une entrevue avec un cadre de l'ex-Ministère de la PME et de l'artisanat, trois programmes de mise à niveau ont été mis en œuvre par les pouvoirs publics afin de mettre à niveau l'entreprise algérienne à ce nouveau contexte.

Ces programmes ont été initiés par quatre organismes différents, à savoir :

- 1) l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel « ONUDI » ;
- 2) la Commission européenne, par son programme Euro-développement PME « EDPME »;
- 3) le Ministère de l'Industrie, de la Petite et moyenne entreprises et de la Promotion de l'investissement ;
- 4) l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME », présentement sous la tutelle de ce département ministériel.

Trois programmes de mise à niveau ont été réalisés en Algérie ou sont en cours de réalisation. Ces programmes ont été effectués par le gouvernement algérien ou en coopération avec d'autres organismes internationaux, à savoir l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel « ONUDI » et la Commission européenne chargée par le programme de mise à niveau au Nord africain (CEPMAN, 2007a ; ANDPME, 2010; DGVSEES, 2012)

- a) Premier programme : l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration « MIR », qui a mis en œuvre un premier programme de mise à niveau, achevé à la clé en 2005, au bénéfice de 325 PMI avec l'assistance de l'ONUDI.
- b) Deuxième programme : la Commission européenne « EDPME » qui a contribué par son premier programme pilote MEDA1 aux 445 PME déjà mises à niveau et dont le programme a été clôturé en décembre 2007. Cet organisme a également mis en œuvre, en mai 2008, un autre programme de mise à niveau MEDA2 ciblant quelques 580 PME.
- c) Troisième programme : le ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, qui a confié la mission de mise à niveau à son Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » pour la mise à niveau de plus de 20 000 PME dans le cadre du programme quinquennal 2010-2014. Jusqu'à présent, cette agence a mis à niveau quelques 3 000 PME.

L'objectif des programmes de mise à niveau est d'adapter les structures de l'entreprise à son contexte environnant. La finalité de ces programmes de mise à niveau de PME/PMI est d'améliorer leur compétitivité tant au niveau national et régional que sur le plan international, tout en adaptant l'environnement immédiat à l'entreprise, mais aussi de mener des actions internes à l'entreprise elle-même.

Une comparaison des documentations internes des deux ministères révèle que ces trois programmes de mise à niveau sont presque identiques par leurs objectifs, leurs procédures et leurs conditions d'éligibilité. Ainsi, l'Annexe A intitulée « Rapport de résumé synthèse sur les programmes de mise à niveau des entreprises algériennes » donne plus de détails sur les programmes spécifiquement pour la PME algérienne. En fait, la notion de mise à niveau de l'entreprise en Algérie est apparue en 1991 avec le Plan d'Ajustement Structurel « PAS », mais elle ne s'est formalisée officiellement que vers la fin des années 1990. Elle est devenue plus répandue dans les années 2000 avec la mise à niveau de quelques centaines de PME en coopération avec différents organismes nationaux et internationaux, selon Bouzidi (2010).

ANNEXE B

PROGRAMMES DE MISE À NIVEAU DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES

Résumé

La PME, secteur fortement exposé aux nouvelles exigences du libre-échange, est confrontée entre autres à de nombreuses difficultés : insuffisance de maîtrise des méthodes de management, insuffisance en croissance des marchés, etc. (CEPMAN, 2007a). À cet effet, et pour parer à la vulnérabilité des PME qui ne sont pas suffisamment armées dans ce contexte de globalisation et d'internationalisation des échanges, des programmes nationaux d'adaptation des petites et moyennes entreprises ont été élaborés et mis en œuvre par différents organismes.

L'importance du programme d'adaptation, ci-après mise à niveau, est liée à l'intérêt économique et social que présente ce secteur tant au plan local, régional que national et ainsi qu'aux difficultés rencontrées par les PME, aussi bien au plan interne au niveau de l'entreprise qu'au niveau de leur environnement (ANDPME, 2007).

Selon un bon nombre de documents internes des quatre organismes de mise à niveau, les premiers programmes de mise à niveau ne couvrent pas les PME de moins de 20 salariés alors qu'elles constituent 97 % des PME existantes. Cependant, le plan quinquennal de développement économique 2010-2014 inclut les PME de moins de 20 salariés dans un programme de mise à niveau de 20 000 PME. Le budget alloué à ce plan est une enveloppe financière de 5 milliards de \$ US.

À ce titre, trois programmes de mise à niveau ont participé, jusqu'à maintenant, à l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes. Le programme d'appui au développement de la PME/PMI en Algérie : Euro-Développement PME « EDPME », appelé communément « MEDA1 », signé avec la Commission Européenne. Ce programme vise essentiellement l'amélioration de la compétitivité de la PME pour faire face aux nouvelles exigences du marché. Ce processus, à la fin de l'année 2007, a fait adhérer quelques 445 PME dans sa première phase et le deuxième programme MEDA2, dans une seconde phase, a démarré en avril 2008, selon CEPMAN (2007).

Le programme MEDA2 est en coopération avec l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME ». Cette dernière, créée par un décret exécutif en 2005, est l'instrument de l'État en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME. L'ANDPME s'est vu confier comme première mission la mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME. Également, l'ANDPME s'est prêtée toute la tâche pour mettre à niveau le secteur de la PME.

Présentement, cette agence est sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement. Actuellement, l'ANDPME est présente dans dix antennes réparties sur le territoire national au service de la PME.

Le troisième programme de mise à niveau de l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration en coopération avec l'Organisation des Nations Unies pour le Développement de l'Industrie « ONUDI » est le programme pionnier en Algérie. Ce programme, déclenché au début des années 2000, a fait engager plus de 320 PMI dans un processus de mise à niveau, selon MIR (2004).

Cette annexe de résumé synthèse des programmes d'adaptation des PME algériennes à leur contexte comprend également la présentation des données statistiques sur le secteur de la PME et une introduction qui sert de mise en contexte et de présentation de la problématique de ce secteur vital tant sur la scène nationale que sur la scène internationale. Le document est chapeauté par un sommaire exécutif assurant une vue panoramique sur ce présent document.

N.B.

Nous avons rédigé ce résumé synthèse en nous servant des documents internes de quatre organismes, à savoir : l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration en Algérie, l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat en Algérie, l'Agence Nationale de Développement de la PME « ANDPME » et la Commission Européenne, chargée du programme Euro-Développement PME MEDA1 et MEDA 2.

Mots clés : PME, environnement intense et en mutation, programmes de mise à niveau, performance et compétitivité, Algérie.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFD :	Agence Française de Développement
ANDPME :	Agence Nationale de Développement des PME
BM :	Banque Mondiale
CEMPMEA :	Commission Européenne et Ministère de la PME et de l'Artisanat
CEPMÀN :	Commission Européenne de Mise À Niveau
DGS :	Diagnostic Stratégique Global
EDPME :	Euro-Développement PME
FPCI :	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
GTZ :	Agence de coopération allemande
MIR :	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
MPMEA :	Ministère de la PME et de l'Artisanat
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
ONUDI :	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PIN :	Programme Indicatif National
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les entreprises algériennes doivent changer leur système de production, de distribution et de management si elles veulent se maintenir ou conquérir de nouvelles parts de marché. Elles ne changeront pas leur gestion et n'amélioreront pas leur performance si leur mise à niveau ne s'effectue pas dans le sens tracé par les réformes, c'est-à-dire la sanction par le marché.

Abdelaziz Bouteflika, Président de la république algérienne démocratique et populaire

La performance d'un système économique donné dépend de la qualité de ses entreprises, c'est ce que développent les économistes, ceci est vérifié sur le terrain. Cette théorie a été prouvée dans les plus grands pays industrialisés, même ceux dont l'économie repose sur l'activité des petites et moyennes entreprises « PME » et des petites et moyennes industries « PMI » (CEPMAN, 2007a). C'est l'une des démarches que l'Algérie a adoptées ces dernières années à travers des programmes d'adaptation des PME pour lesquels une enveloppe financière considérable a été dégagée à cette fin.

Mais que signifie «adaptation des entreprises»?

Selon Bouzidi (2010), « le concept de mise à niveau est né en 1988 avec l'expérience du Portugal, l'expérience tunisienne qui remonte à 1996, puis l'expérience du Maroc en 2002. Après la signature d'accords de partenariat avec l'Union européenne, ces pays se sont efforcés de mettre en place des programmes de réhabilitation de ses entreprises. Cet accord visant à un démantèlement progressif des droits douaniers, ce qui suscite une plus grande ouverture de son économie, qui, à son rôle, exige plus de concurrence et de compétitivité » (Traduction libre).

Également, Bouzidi (2010) signale que « les mécanismes des programmes de

réhabilitation de ces entreprises sont conçus pour aider l'entreprise à faire face aux exigences de l'ouverture économique, de la concurrence et du libre-échange. Le but est d'aider l'entreprise à maîtriser les coûts et à améliorer la qualité de leurs produits, au développement de la créativité et à la modernisation de ses équipements de production. Pour réussir, ces programmes doivent être développés dans un climat d'affaires convenable et d'efficacité des organes gouvernementaux et de lutte contre la législation bureaucratique » (Traduction libre).

L'adaptation en Algérie, appelée communément « mise à niveau », est tout d'abord apparue avec le projet pilote de l'ONUDI et le programme de l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration « MIR », en 2000. Ensuite, l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat a tracé des programmes d'appui au développement des PME, en coopération avec des partenaires étrangers, entre autres : l'ONUDI, la Banque Mondiale « BM », l'AFD « Agence Française de Développement », la Commission européenne du programme MEDA dénommée « EDPME » et la GTZ « Agence de coopération allemande », selon MIR et ONUDI (2003).

CEPMAN (2007a) affirme que l'objectif assigné à la mise à niveau vise l'amélioration de la compétitivité de la PME algérienne, le maintien de sa part du marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur. Bref, la finalité est d'améliorer la compétitivité des PME et leur environnement immédiat au niveau macro ainsi qu'au niveau méso. Cependant, les résultats escomptés de ces programmes concernent :

- la viabilité des PME;
- la compétitivité des PME;
- la création d'emploi.

Les programmes de mise à niveau concernent la PME telle que définie par la loi d'orientation, disposant d'un potentiel de croissance, des marchés porteurs et des produits permettant de meilleurs rapports qualité/prix, sans distinction du lieu d'implantation (MIR et ONUDI, 2003).

Tous les documents internes des quatre organismes susmentionnés reposent sur le principe de volonté de l'entreprise de se mettre à niveau et de la seule motivation du chef d'entreprise.

Les documents internes ANDPME (2007), CEPMAN (2007a) et MIR et ONUDI (2003) ajoutent que les entreprises bénéficiaires de l'un de ces programmes doivent remplir les conditions suivantes :

- PME de droit algérien;
- en activité depuis au moins deux ans;
- plus de 20 employés à titre permanent;
- n'ayant pas de difficultés financières.

En fait, trois programmes de mise à niveau ont été lancés au bénéfice des entreprises algériennes, soit : le programme du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration « MIR », le programme Euro-Développement PME de la commission européenne « EDPME » et le programme de l'Agence Nationale de Développement des PME « ANDPME », et ce selon nos entrevues avec les cadres des deux ex-ministères et ainsi que l'examen de leurs documents internes.

D'après MIR et ONUDI (2003), quant au programme de l'ex-Ministère de l'Industrie et de la Restructuration « MIR » en coopération avec le PNUD et l'ONUDI, le MIR a défini le programme de mise à niveau par : un dispositif d'appui pour améliorer la compétitivité des entreprises et leur environnement. La loi des finances 2000 offre le support financier fondamental aux actions de mise à niveau par la création du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle « FPCI ». Ce fonds est destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de mise à niveau ainsi que pour la promotion de la compétitivité industrielle.

Pour les trois programmes, les documents internes CEPMAN (2007a), MIR et ONUDI (2003) et le site Web de l'ANDPME (2010), tous indiquent que les aides peuvent être destinées aux entreprises afin de couvrir une partie des dépenses engagées pour :

- le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau;
- les investissements matériels et les investissements immatériels.

Elles peuvent aussi être destinées aux structures d'appui :

- amélioration de la qualité de la normalisation et de la métrologie, de la propriété industrielle, de la formation, de la recherche et développement et de la promotion des associations professionnelles du secteur industriel;
- réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités.

Les derniers documents ajoutent que l'aide du fonds de promotion de la compétitivité industrielle à l'entreprise passe par deux grandes étapes :

- la réalisation, par un bureau ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise, d'une étude que l'on peut intituler « Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau » ;
- la mise en œuvre des actions immatérielles et/ou matérielles définies dans le plan de mise à niveau.

Selon CEPMÀN (2007a), le plan de mise à niveau élaboré à la suite du diagnostic stratégique global devra faire ressortir de manière claire les besoins en :

- investissements matériels : liés notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions ;
- investissements immatériels: ayant trait principalement :
 - au développement des ressources humaines et de la formation;
 - à l'amélioration de la gestion administrative;
 - au marketing et au développement des exportations;
 - à l'introduction de nouveaux concepts de gestion;
 - à l'établissement d'un système d'assurance qualité;
 - à la recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers;
 - à la protection de l'environnement...

Le programme EDPME, l'Euro-Développement PME, est le principal programme auquel participe l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat. Ce programme s'est étalé sur cinq ans avec un financement de 62,9 millions d'Euros, dont 57 millions d'Euros en provenance de la commission européenne, 3,4 millions d'Euros apportés par le gouvernement algérien et 2,5 millions d'Euros représentant la contribution des entreprises bénéficiant des prestations du programme (CEPMAN, 2007a). Selon ANDPME (2010), les programmes de mise à niveau privilégient trois formes d'assistance :

- Volet I : des appuis directs aux PME par des diagnostics stratégiques globaux suivis par des actions de mise à niveau (MAN) et de développement, accompagnement des PME dans les démarches auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements, formation, information et aide à la recherche de partenariat.
- Volet II : une assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME: expertise, conseil, formation, aide au développement de nouveaux instruments de crédit pour les PME. Le programme mettra à la disposition des PME un fonds de garantie pour les aider dans le financement de leur plan de mise à niveau ou de développement.
- Volet III : des soutiens aux structures intermédiaires « niveau méso » et aux services d'appui publics et privés : renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles, des structures intermédiaires et des structures d'appui et mise en place d'un grand réseau national d'informations pour et sur les PME.

La première contribution de l'Union européenne à la mise à niveau des petites et moyennes entreprises algériennes (programme MEDA) vient de s'achever, en décembre 2007, à la clé avec le traitement de 445 PME, essentiellement privées (CEPMAN, 2007). Selon le site Web de l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat¹, un second programme

¹ Site Web de l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat en Algérie : <http://www.pmeart-dz.org/fr/index.php>

d'EDPME de coopération, qui vient d'être lancé en avril 2008, a injecté un montant global de 44 millions d'Euros dont 40 millions d'Euros au titre de la contribution européenne, 3 millions d'Euros de l'État algérien et 1 million d'Euros apporté par les PME concernées par la mise à niveau.

Si le programme du MIR vise à moderniser la production et à introduire la notion de qualité, les deux programmes d'EDPME : MEDA1 et MEDA2, ont pour objectif « d'éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de marché et le pousser à adopter de bonnes pratiques de gestion ». Il s'agit d'aider les entreprises à la mise en place d'un système de contrôle de gestion, même simplifié, par l'utilisation systématique de l'information, par la rénovation des processus de production et par l'installation de systèmes de management de la qualité, par l'emploi de processus d'aide à la décision et par le développement du management de l'innovation, selon ANDPME (2010).

L'Union européenne n'est évidemment pas la seule institution à s'impliquer dans la mise à niveau des PME algériennes. L'État a un programme encore ambitieux en faveur duquel une tranche de 10 milliards de Dinars vient d'être dégagée pour mettre progressivement à niveau plus de 2000 entreprises. C'est le programme de l'Agence Nationale de Développement de PME « ANDPME ». Également, vient de s'ajouter un programme plus ambitieux. Ce dernier est le programme du Gouvernement qui vise à mettre à niveau quelques 20 000 PME dans le plan économique quinquennal 2010-2014 pour un budget de 5 milliards de \$ US.

Selon le site Web de l'ANDPME, cette agence a traité, jusqu'à la fin de l'année 2008, plus de 341 demandes émanant des entreprises souhaitant adhérer au programme de la mise à niveau. Toutefois, 27 seulement ont pu bénéficier d'une mise à niveau, indique un document de cette agence. Ces résultats sont loin d'être satisfaisants au vu les défis qui attendent l'Algérie dans les années à venir.

Ces opérations de mise à niveau d'entreprises, dont personne ne conteste aujourd'hui la nécessité, gagneraient toutefois à être menées de paire avec des actions visant à mettre à niveau l'environnement dans lequel elles baignent. Il est donc tout aussi urgent que les pouvoirs publics algériens s'impliquent dans la mise à niveau des administrations, des banques publiques et autres institutions qui conditionnent l'état du climat des affaires en

Algérie. Pour plus d'information sur le résumé synthèse des programmes de mise à niveau, n'hésitez pas à demander le fichier intégral, qui est disponible sur demande.

N.B.

Pour des fins d'allègement du volume total de cette thèse, la suite de cette annexe sera livrée sur demande du lecteur.

ANNEXES : CHAPITRE 2

ANNEXE C

PME EN ALGÉRIE

Après un élan remarquable durant les années soixante-dix et à première moitié des années quatre-vingt, l'économie algérienne planifiée montre de grands signes d'asphyxie en raison d'un retournement brutal des contingences externes mondiales qui ne fait que mettre en évidence les difficultés structurelles de l'économie algérienne, Bennaceur et al. (2007). Ces conjonctures ont influé grandement sur le tissu industriel algérien majoritairement de statut public. Ces derniers auteurs ajoutent que l'industrie algérienne a affronté dans les pires conditions de la concurrence étrangère qui devra s'intensifier davantage. Après cet état de fait, l'Algérie a entamé un processus de désindustrialisation par la privatisation des entreprises publiques et le licenciement de ses employés.

Bref, l'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leurs poids dans les différents secteurs d'activité (Assala, 2006). Ceci est confirmé par les statistiques de l'ex-Ministère de la PME et de l'Artisanat qui avance un taux de croissance annuel de développement du secteur de la PME avoisinant les 10%.

Malgré le développement de ce secteur, Bennaceur et al. (2007) soutiennent que sa comparaison avec le reste du monde met en évidence la faiblesse du nombre de PME pour 1000 habitants. Ce ratio est de 8 PME en Algérie contre 57 pour la Turquie, 42 pour la Pologne, 25 pour le Maroc et de plus de 100 pour certains pays de l'OCDE. Ces résultats infimes présentent la déficience de ce secteur dans l'emploi. Par ailleurs, les PME contribuent à près de 60% à l'emploi total dans ces derniers pays contre quelque 12% seulement en Algérie.

La liberté d'entreprendre est sérieusement entravée en Algérie par un ensemble de raisons, notamment la bureaucratie, la corruption, la taxation élevée et un cadre juridique difficile, selon Boukhari (2009). Suite au rapport Doing Business 2008 de la Banque mondiale, l'Algérie est classée à la 132^e place, loin derrière les pays développés à l'instar

du Canada et de la France, qui sont respectivement à la 8^{ème} et au 32^{ème} rang. L'Algérie, ces dernières années, est classée parmi les dernières en matière de réformes économiques, d'investissement et de création d'entreprises. Par exemple, démarrer une nouvelle affaire en Algérie nécessite en moyenne 24 jours, avec 14 procédures. Boukhari (2009) affirme que la bureaucratie est devenue à tel point flagrante que 40% des entreprises ne trouvent pas de terrains fonciers pour la réalisation de leurs projets. La corruption a atteint des seuils intolérables puisqu'elle affecte sérieusement la bonne gouvernance en Algérie. Dans cette optique, Bennaceur et al. (2007) affirment que la faiblesse du secteur de la PME en Algérie pose d'importants problèmes quant à l'insertion de l'Algérie dans la sphère de la mondialisation.

Un état des lieux du secteur de la PME en Algérie s'impose par conséquent. Bennaceur et al. (2007) indiquent que le secteur privé de la PME se développe faiblement, notamment dans l'industrie. Un pourcentage de 19,3% seulement des PME privées sont actives dans l'industrie. Ils présentent par ordre d'importance les secteurs de la PME. Les PME sont présentes surtout dans les industries agroalimentaires, le bois, le papier, la sidérurgie, la métallurgie, la mécanique, l'électricité, le textile, le cuir et les industries diverses. Le reste se répartit entre le secteur de BTP et le secteur des services. Cette répartition sectorielle montre une nette préférence pour les services (45,7%) et les travaux publics (33,4%). Cette structure de tissu de la PME atteste que l'investissement privé s'oriente vers les activités naturellement peu ouvertes à la concurrence étrangère et où les délais de rentabilité sont très courts.

Concernant le statut juridique de la PME, Bennaceur et al. (2007) expliquent que les PME algériennes sont de caractère familial et ont majoritairement plus de 95% le statut EURL « Entreprise Unipersonnelle » ou SARL « Société à Responsabilité Limitée ». Elles ne font pas encore le pas vers la propriété privée de type SPA « Société Par Action » où l'action commune fait défaut. En réduisant la propriété privée à la stricte propriété familiale, la patrimonialité a pour effet aussi de limiter la surface financière de l'entreprise et les possibilités d'accès au crédit bancaire, de conduire à un endettement excessif et à une réaction du système bancaire par des exigences à l'octroi de crédit, ce qui est une grande problématique de la PME en Algérie.

Dans cette perspective, Bennaceur et al. (2007) exposent aussi un bon nombre de problèmes qui entravent le développement entrepreneurial en Algérie. Les problèmes communément connus sont que leurs méthodes de gestion sont obsolètes du fait de l'absence de culture managériale caractérisant notamment la propriété familiale. Ce qui laisse la PME sous le contrôle d'intérêts familiaux, tant dans sa gestion que dans son capital. Ces PME ont été réticentes à s'ouvrir sur le marché tant intérieur qu'extérieur. Les opérations de transfert, de fusion et de consolidation d'entreprises sont rares. Les acquisitions par des entreprises étrangères sont toujours très limitées. Nous donnons plus d'information sur les statistiques et les problèmes que rencontrent les PME en Algérie à l'Annexe B intitulée « Rapport de résumé synthèse sur les programmes de mise à niveau des entreprises algériennes », dans la rubrique « contexte et problématique générale » et dans la rubrique « données statistiques sur les PME ».

Certaines études (Gillet, 2003 ; Hamed, 2003 ; Melbouci, 2004) nous permettent de déceler quelques caractéristiques et singularités des PME algériennes, qui sont le produit de trois décennies d'économie socialiste et de deux décennies d'économie de marché. Nous pouvons les résumer comme suit dans les points suivants:

- les PME sont plutôt concentrées dans des créneaux que le secteur public a délaissés;
- les entreprises sont plutôt de caractère familial et n'acceptent pas l'ouverture de leurs capitaux aux étrangers;
- la dualité de pratique des activités de l'entreprise dans le formel et l'informel (financement, production, commercialisation et approvisionnement);
- le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement des entreprises sont internationalisées;
- peu d'absence ou la quasi-absence de collaboration entre les entrepreneurs et les autorités publiques;
- les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement...) sont non maîtrisées et non utilisées;
- les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

En continuant sur l'état des lieux sur le secteur de la PME, d'après l'étude de diagnostic menée par la Commission européenne chargée du programme de mise à niveau MEDAI (2007), Bennaceur et al. (2007) distinguent trois types de PME :

- 1) Les PME en « compétitivité » sont une infime proportion. Ce type d'entreprise se caractérise par une situation financière saine et cherche à accroître ses parts de marchés, à nouer des partenariats et à pénétrer des marchés d'exportations. Les entreprises de cette catégorie ont davantage besoin d'une mise à niveau « adaptation » qui privilégie le management stratégique.
- 2) Les PME en « situation de croissance » sont minoritaires. Malgré la bonne situation financière, ce type d'entreprise souffre de sous-capitalisation. Toutefois, la mise à niveau vise principalement cette catégorie de PME.
- 3) Les PME en « situation de passivité et de survie » sont majoritaires. Ces entreprises sont en général de petite taille, voire très petites. On les retrouve dans les activités à faible valeur ajoutée du fait de la faiblesse de leur degré capitalistique. Elles sont par ailleurs de type familial, manquent de vision stratégique et ont peu recours au financement bancaire.

En effet, Assala (2006) présente la difficulté de la collecte et le traitement des données pour l'établissement de l'état des lieux de la PME et soutient qu'il en est ressorti des insuffisances en matière d'information pour le secteur de la PME et de définition de la PME. Les données utilisées par l'Office National des Statistiques algérien « ONS » sont incapables de donner une image fidèle du secteur de la PME. Il évoque d'autre part l'absence totale d'une base de données pour le service du secteur de la PME. Comme le propose Julien (1997), une typologie multicritères est nécessaire pour mieux identifier la nature des différents types de PME.

Cependant, l'application de la définition de la PME, retenue par l'Union Européenne et adoptée par l'Algérie, est fondée sur trois critères, à savoir les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise. Quant à l'effectif, la PME est classée très petite « TPE » si elle emploie de 1-9 employés, de petite « PE » de 10-49 employés et de moyenne « ME » de 50 et plus pour un plafond de 250 employés. Ce qui donne une

structure du parc des entreprises où la Très Petite Entreprise (TPE) est largement prédominante et a représenté en 2005 plus de 95% du total des entreprises.

ANNEXE D

ENVIRONNEMENT DE LA PME EN ALGÉRIE

Dans les pages précédentes, nous venons de faire un survol de la problématique de l'environnement de la PME dans les PVD. L'environnement de la PME en Algérie n'est pas épargné à cet état des lieux. Un bref passage en revue du contexte où interagissait la PME en Algérie s'avère intéressant pour l'explorer.

La PME algérienne a en fait vécu deux périodes.

Premièrement : la période de l'économie dirigée socialiste Boukhari (2009) soutient que juste après l'indépendance, en 1962, l'Algérie a choisi le système socialiste comme modèle économique caractérisé par un mécanisme de gestion et de coordination de type planifié et par la propriété publique qui régnait sur l'outil de production et l'outil de distribution. Il ajoute que cette politique était appuyée par une stratégie de développement fondée sur une politique d'industrialisation industrialisante. Cette dernière a été financée principalement par la nationalisation de la principale richesse minière nationale, les hydrocarbures et l'endettement extérieur. Selon Daoud (2009), durant cette période de planification centrale, l'économie algérienne était complètement étatisée et caractérisée par un interventionnisme étatique très élevé dans tous les domaines, spécialement le domaine économique. La grande entreprise publique économique occupait une place importante dans la stratégie de développement. Les PME privées étaient minoritaires et ont été reléguées au second rang et installées dans des activités périphériques. Les entreprises publiques étaient en majorité défaillantes et les PME privées se sont orientées vers la spéculation.

Melbouci (2004) déclare que l'entrepreneur dans l'économie planifiée était mal vu et accusé même d'appartenance à une classe de « bourgeoisie exploiteuse », trabendiste et inculpé de hooliganisme. Cette accusation est bien documentée par la charte nationale de 1976. Jusqu'à 1988, l'entrepreneur algérien était marginalisé, discrédité et discriminé. Cependant, l'environnement économique des entrepreneurs algériens en économie

administrée était stable et structuré. Ce dernier auteur affirme que d'un côté il y avait les grandes entreprises monopoles et d'un autre les PME privées ou publiques qui n'avaient en aucun cas le droit de concurrencer les grandes entreprises ou de dépasser un certain seuil de dimension. La survie de la PME privée était assurée par des manœuvres stratégiques déterminées principalement par les valeurs de l'entrepreneur, ses compétences distinctives et l'orientation de ses objectifs particuliers. En somme, l'entrepreneur a, au sein d'un environnement non concurrentiel, possédé une conscience stratégique bien claire.

Deuxièmement : la crise économique qui a secoué le monde dans les années 1980, la chute vertigineuse du cours du pétrole en 1986 qui prive l'Algérie de la moitié de ses revenus en devises, l'augmentation du chômage due aux déficits, aux restructurations et aux réorganisations des entreprises publiques algériennes. Ce nouveau contexte remet en cause l'État providence et a poussé l'Algérie à se lancer dans de grandes réformes afin de remettre en place les mécanismes d'une économie de marché (Bouhou, 2009). Pour Boukhari (2009), présentement, la principale caractéristique de l'économie algérienne est la transition vers l'économie de marché. Cette transition pérenne suppose le passage vers un nouveau mode de gestion et de coordination de l'activité caractérisé par la formation des prix par le marché, la concurrence et la liberté d'entreprendre.

Dans la transition vers l'économie de marché, Daoud (2009) a fait valoir que la période de libéralisation a été marquée dès le début de la décennie quatre-vingt-dix par l'application des réformes économiques, réformes fiscales, réformes bancaires, libéralisation des prix et libéralisation du commerce extérieur. Melbouci (2004) confirme que depuis 1995, la nouvelle politique s'intéresse de plus en plus à l'entrepreneur pour en faire la pierre angulaire du développement économique. Daoud (2009) rejoint ce dernier auteur en arguant que ce libéralisme réclame « davantage d'État facilitateur » et accompagnateur de l'initiative privée. La PME s'est vue reconnaître un rôle essentiel dans la relance de l'économie nationale. Melbouci (2004) argue que ce changement de vision est intervenu dans une économie mondialisée où de nouvelles données s'imposent : l'internalisation des PME des pays développés vient d'augmenter l'incertitude de l'environnement local de l'entrepreneur algérien. Ce choix stratégique de développement de la PME comme une option de rupture s'inscrit dans l'objectif de diversifier les sources de croissance tout en exportant hors hydrocarbures.

Malgré cette volonté confirmée par le nouveau rôle de l'État facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée, les résultats ne sont pas satisfaisants à cause d'un bon nombre de contraintes structurelles. D'après Boukhari (2009), il ressort que l'Algérie n'a pas encore su instaurer l'économie du marché. La gestion et la coordination de l'activité économique ne se réalisent pas selon les principes de l'économie de marché et, par conséquent, les PME algériennes sont confrontées à un environnement de transition de nature turbulente ne pouvant pas favoriser leur développement. Ce fait est corroboré par Melbouci (2004) qui soutient que la question qui se pose est comment un pays dont l'économie en crise, une économie de récession et de plus en plus vulnérable, « mono-exportateur pétrolière », peut résister à la concurrence des échanges internationaux et tirer avantage de son insertion dans l'économie mondiale ?

En fait, la production manufacturée fait défaut, les réformes structurelles et les agences de développements économiques déjà installées qui auraient permis de soutenir l'investissement des PME privées sur une base saine n'ont pas fait l'objet d'une action globale et concrète. Les réformes annoncées n'ont pas fait une base de la promotion d'une véritable culture de la concurrence ou la suppression des monopoles que se partagent quelques capitaines d'industrie, incapables par ailleurs d'absorber les grandes foules de nouveaux chômeurs arrivant chaque année sur le marché du travail (Bouhou, 2009).

Assala (2006) indique que le cadre institutionnel instable, voire chaotique, a retardé l'essor des entreprises. Il a en même temps freiné et découragé les investissements directs étrangers, qui restent à un niveau très faible et concentrés principalement dans le secteur des hydrocarbures, secteur particulièrement encadré et protégé par l'État. Tout en soutenant Assala (2006), Bouhou (2009) confirme que les PME algériennes sont peu performantes, et même les moins performantes de tout le bassin méditerranéen.

Nous pensons que la compétitivité dépend aussi bien des performances de l'entreprise que de son environnement. Pour l'environnement immédiat, nous évoquons le problème de foncier industriel, qui est selon Bennaceur et al. (2007) l'un des obstacles majeurs dressés devant les entreprises cherchant à réaliser une extension ou désirant tout simplement obtenir un crédit bancaire y compris dans le cadre de la mise à niveau. Les banques demandent des garanties qui sont difficiles à obtenir compte tenu de l'inexistence d'un système transparent de droit de propriété et de leur gestion (cadastre,

titres de propriété, conservation foncière), consolidé par un cadre institutionnel rigide. Ce dernier cadre a connu un changement profond depuis 1962, date de l'indépendance de l'Algérie. Selon Assala (2006), après 20 ans de prédominance du secteur public en Algérie, ce cadre, dans le nouveau régime de l'économie du marché, continue à poser un problème majeur pour encadrer l'investissement et pour soutenir la liberté d'entreprendre.

Le deuxième problème est le secteur bancaire et financier. C'est un vrai problème qui entrave l'investissement et la création des entreprises. Pour Assala (2006), le secteur bancaire quant à lui est caractérisé par sa petite taille et reste largement dominé par le secteur public. Les banques privées quant à elles ont des capitalisations très faibles et restent très méfiantes vis-à-vis des nouvelles entreprises. Avec l'instauration de contrat de performance pour les banques publiques, le mauvais passé historique des banques algériennes les pousse aujourd'hui à une prudence excessive dans la politique de crédit. Ce qui prive la majorité des PME l'accès aux ressources financières et pénalise lourdement leur croissance. L'étude faite par ce dernier auteur démontre que la majorité des dirigeants ont eu recours à la finance informelle, en réponse à la rigidité d'un secteur bancaire incapable de répondre à la demande de crédit. Ces banques sont caractérisées par les lourdeurs bureaucratiques, la corruption et l'absence d'un cadre juridique souple et transparent se conjuguent pour dissuader les entrepreneurs de sortir de l'informel et l'autofinancement par capital propre ou prêts concédés par la famille ou par les amis.

Dans le même ordre d'idées, nous allons à présent parler de l'économie informelle qui est une caractéristique de l'économie algérienne. Le comportement de cette économie est accompagné par des comportements illégaux des agents économiques qui se sont développés sur le marché algérien : fraude fiscale, corruption, détournement de fonds publics, etc. Assala (2006) explique toutefois que malgré la mauvaise pratique des affaires dans les entreprises algériennes, elles ne sont pas totalement dans l'illégalité, elles ont un pied dans la légalité et l'autre dans l'illégalité. Les démarches illégales sont couvertes par une apparence de légalité. Bounoua (2003) analyse le comportement informel et illégal au sein des entreprises privées qui est un fait difficile à étudier sur le plan théorique car la question du sens se pose. Il se questionne sur la portée à donner au fait qu'une entreprise qui s'appuie sur un système officiel (ex. : une banque publique) pour l'octroi d'un crédit (à travers la corruption d'un agent de la banque)?

Boutaleb (2006) pose un sérieux antagonisme. Il affirme que bien que les décideurs algériens prônent pour une économie de marché, le contexte de l'économie algérienne est encore marqué par la forte centralisation des ressources, en contrepartie de toutes les tentatives inachevées de la décentralisation. Les initiatives des autorités locales visant à promouvoir les activités des PME sont souvent été étouffées par un processus de prise de décision centralisé et par un manque de moyens humains. Cette approche a été aussi assez minutieusement développée dans une étude du PNUD réalisée par le professeur Benissad (1993). Dans cette étude, l'auteur souligne que « le fonctionnement de l'économie algérienne reste en fait caractérisé par deux logiques contradictoires : celle de l'administration basée sur le côté procédurier et formaliste et celle des entrepreneurs et gestionnaires basée sur des impératifs économiques d'efficacité et de performance ».

En corollaire, Benissad (1993) relate tout un ensemble d'obstacles qui freinent la création d'entreprises privées et la favorisation (la promotion) de l'investissement locale et étrangère, à savoir : la mauvaise allocation des ressources, la marginalisation des détenteurs de compétences, les lourdeurs administratives, l'esprit de clientélisme, la suspicion de discrimination et les décisions arbitraires non bien étudiées.

Malgré ce bref passage en revue de l'environnement de la PME en Algérie, il reste autant de questions qui inquiètent les chercheurs et qui méritent d'être étudiées par des recherches pour éclairer la réalité du phénomène entrepreneurial algérien. Ces questions sont les suivantes: « quelle typologie adopter pour la PME algérienne ? Quels sont les profils des entrepreneurs algériens ? Que dire de leur esprit d'entreprise ? Quels sont les processus de création d'entreprise ? Comment évoluent les entrepreneurs et les entreprises dans l'environnement algérien ? Comment promouvoir la PME en Algérie ? Quels sont les défis que rencontre la PME en Algérie ? Quelle est l'orientation des programmes de mise à niveau de la PME en Algérie?, etc. ».

ANNEXES : CHAPITRE 3

ANNEXE E

ÉCHELLES DE MESURE EMPLOYÉES DANS LA RÉDACTION DU
QUESTIONNAIRE

Informations générales sur l'entreprise et sur l'entrepreneur				
Construits	Nom d'échelle de mesure	Auteurs	Nombre d'items	Fiabilité : α de Cronbach
Caractéristiques de l'entreprise	Caractéristiques de l'entreprise	Ikbali Eloumi, (2001)	10

Ressources immatérielles				
Construits	Nom d'échelle de mesure	Auteurs	Nombre d'items	Fiabilité : α de Cronbach
Gestion de la production	Gestion de la production	Bahri et St-Pierre, (2008)	5	0,73
	Situation de la production	Raffaella et al., (2001)	9
Gestion de la qualité	Gestion du processus de la qualité	Camgoz-Akdag, (2007)	7
	Gestion de la fonction qualité	Camgoz-Akdag, (2007)	4
Gestion financière	Gestion financière	St-Pierre, (1999)	4
	Planification financière	Seth et Tripathi, (2005)	3
Management général	Structure organisationnelle et management général	Hafsi et Demers, (1997)	4
Gestion des ressources humaines	Sélection du personnel	Schmelte et al., (2010)	4
	Formation et développement du personnel	Schmelte et al., (2010)	4
	Récompenses du personnel	Schmelte et al., (2010)	6	0,837
Gestion du marketing	Orientation client	Appiah-Adu et Singh, (1998)	9	0,78
	Orientation client en action	Spillan et Parnell, (2006)	5	0,757

... ANNEXE E (Suite)...

Ressources matérielles				
Construits	Nom d'échelle de mesure	Auteurs	Nombre d'items	Fiabilité : α de Cronbach
Modernisation des équipements	Rendement de la modernisation de l'équipement	Notre propre échelle	6
Acquisition de la technologie	Capacités technologiques	Terziovski, (2010)	6	0,72
	Acquisition de technologies	Knight, 2000)	5	0,83

Variables de l'environnement contextuel				
Construits	Nom d'échelle de mesure	Auteurs	Nombre d'items	Fiabilité : α de Cronbach
Munificence de l'environnement	Munificence de l'environnement	McGinnis et Kohn, (1993)	3	0,786
Dynamisme « instabilité » de l'environnement	Dynamisme « instabilité » 1	Hafsi et Demers, (1997)	4
	Dynamisme « instabilité » 2	McGinnis et Kohn, (1993)	2	0,712
Compétitivité	Rivalité 1	Hafsi et Demers, (1997)	6
	Rivalité 2	Jaworski and Kohli (1993)	6
Complexité de l'environnement	Complexité 1	Hafsi et Demers, (1997)	2
	Complexité 2	McGinnis et Kohn, (1993)	4	0,712

Mesure de la Performance				
Construits	Nom d'échelle de mesure	Auteurs	Nombre d'items	Fiabilité : α de Cronbach
Mesure de la performance de l'entreprise	Mesures financières et non financières	Hassen-Bey, (2006)	9

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE THÉORIQUE

ESG UQAM

Madame,
Monsieur,

Bienvenue dans ce sondage portant sur la performance de l'entreprise algérienne, sondage préparé pour des recherches universitaires.

L'entreprise algérienne fait face à plusieurs défis. Nous entreprenons dans ce cadre une étude dont les objectifs de recherche sont doubles :

- faire une analyse de la performance sur l'entreprise algérienne, ce qui nous permettra de déceler les indicateurs de performance les plus significatifs;
- mettre à la disposition des entreprises et des décideurs politiques algériens un outil d'optimisation de la performance.

Nous vous invitons ainsi à décrire certaines facettes de votre entreprise. Votre participation est précieuse et constitue une contribution importante à la réussite de ce projet de recherche. Le temps requis pour répondre à ce questionnaire est d'environ 25 à 30 minutes.

Nous signalons d'autre part que les réponses que vous donnerez sont strictement anonymes et confidentielles. Ce projet de recherche a par ailleurs été approuvé par le comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UqAM. Le sondage s'adresse à l'entrepreneur, considéré comme étant la personne la plus qualifiée pour répondre à ce sondage.

Personnes contacts :

Boudjemaa Amroune, chercheur et doctorant en administration des entreprises,
École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG_UqAM)
courriel : amroune.boudjemaa@courrier.uqam.ca

Bernard Prosper, Ph.D., École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG_UqAM)

Michel Plaisent, Ph.D., École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG_UqAM)

Taïeb Hafsi, Ph.D., École des Hautes études Commerciales, Université de Montréal (HEC Montréal)

... ANNEXE F (Suite)...

SECTION 1 : INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE ET SUR L'ENTREPRENEUR

Veillez répondre aux questions suivantes concernant les informations générales sur vous et sur votre entreprise. Veillez cocher la case appropriée qui correspond à votre réponse.

1) Dans quel secteur d'activité œuvre votre entreprise?

N°	
1.1	Services
1.2	Bâtiments et travaux publics
1.3	Manufactures
1.4	Services liés aux industries
1.5	Agriculture
1.6	Pêche
1.7	Activités artisanales
1.8	Mixte (deux ou plusieurs activités)
1.9	Autres (précisez).....

2) Depuis quelle année votre entreprise existe-t-elle?

2.1	Avant 1980
2.2	1 ^{er} janvier 1980 au 31 décembre 1989
2.3	1 ^{er} janvier 1990 au 31 décembre 1999
2.4	1 ^{er} janvier 2000 à ce jour

3) quelle est la taille de votre entreprise en termes de nombre d'employés permanents et à temps plein?

3.1	Très petite entreprise (de 1 à 9 employés)
3.2	Petite entreprise (de 10 à 49 employés)
3.3	Moyenne entreprise (de 50 à 250 employés)
3.4	Grande entreprise (de 251 à 500 employés)
3.5	Très grande entreprise (plus de 500 employés)

4) quel est le statut juridique de votre entreprise?

4.1	Entreprise publique
4.2	Entreprise privée
4.3	Entreprise en partenariat
4.4	Société par action (SPA)
4.5	Société à responsabilité limitée (SARL)
4.6	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)
4.7	Autres (précisez).....

... ANNEXE F (Suite)...

5) quelle est l'implantation géographique de votre entreprise sur le plan national?

5.1	Nord
5.2	Hauts plateaux
5.3	Sud
5.4	Grand Sud

6) quel est le niveau scolaire le plus élevé que vous avez atteint?

6.1	Primaire
6.2	Moyenne
6.3	Secondaire
6.4	Universitaire (Licence ou ingénieure)
6.5	Magistère ou master
6.6	Doctorat

7) qui prend les décisions dans votre entreprise?

7.1	Directeur seul dans tous les cas
7.2	Directeur seul uniquement dans les décisions stratégiques
7.3	Directeur et ses proches assistants
7.4	Autres personnes dirigeantes

8) Le propriétaire de l'entreprise est-il directeur?

8.1	Oui
8.2	Non

9) quel est votre sexe?

9.1	Masculin
9.2	Féminin

10) Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

10.1	Moins de 30 ans
10.2	Entre 30 ans et 45 ans
10.3	Entre 46 ans et 55 ans
10.4	Entre 56 ans et 65 ans
10.5	Plus de 65 ans

11) Avez-vous bénéficié d'un programme de mise à niveau pour votre entreprise?

11.1	Oui
11.2	Non

... ANNEXE F (Suite)...

12) Si oui, en quelle année avez-vous bénéficié de ce programme?

12	Veuillez préciser l'année (.....)
----	-----------------------------------

SECTION 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE

Si vous avez fait des opérations de mise à niveau, veuillez répondre à la rubrique 2, sinon répondre à la rubrique 1.

13. Rubrique 1 : Évaluation de la performance de votre entreprise

<p>Veuillez évaluer la performance de votre entreprise par rapport à la moyenne du secteur d'activité au cours des trois dernières années. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :</p> <p>(1 = Très en dessous de la moyenne, 2 = En dessous de la moyenne, 3 = Peu en dessous de la moyenne, 4 = Moyenne, 5 = Peu en dessus de la moyenne, 6 = En dessus de la moyenne, 7 = Très en dessus de la moyenne)</p>									
	N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
	13. Mesure de la performance								
Mesures des éléments financiers et non financiers	13.1	Croissance de la part du marché							
	13.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise							
	13.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents							
	13.4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise							
	13.5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel							
	13.6	Performance globale de notre entreprise							
	13.7	Évolution de la croissance de revenu							
	13.8	Évolution du bénéfice net sur l'avoir							
	13.9	Évolution du bénéfice sur les ventes							

... ANNEXE F (Suite)...

14. Rubrique 2 :

Veillez évaluer la performance de votre entreprise AVANT LA MISE À NIVEAU.

Veillez évaluer la performance de votre entreprise par rapport à la moyenne du secteur d'activité au cours des trois dernières années. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :

(1 = Très en dessous de la moyenne, 2 = En dessous de la moyenne, 3 = Peu en dessous de la moyenne, 4 = Moyenne, 5 = Peu en dessus de la moyenne, 6 = En dessus de la moyenne, 7 = Très en dessus de la moyenne)

	N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
		13. Mesure de la performance							
Mesures des éléments financiers et non financiers	13.1	Croissance de la part du marché							
	13.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise							
	13.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents							
	13.4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise							
	13.5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel							
	13.6	Performance globale de notre entreprise							
	13.7	Évolution de la croissance de revenu							
	13.8	Évolution du bénéfice net sur l'avoir							
	13.9	Évolution du bénéfice sur les ventes							

Veillez évaluer la performance de votre entreprise APRÈS LA MISE À NIVEAU.

Veillez évaluer la performance de votre entreprise par rapport à la moyenne du secteur d'activité au cours des trois dernières années. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :

(1 = Très en dessous de la moyenne, 2 = En dessous de la moyenne, 3 = Peu en dessous de la moyenne, 4 = Moyenne, 5 = Peu en dessus de la moyenne, 6 = En dessus de la moyenne, 7 = Très en dessus de la moyenne)

	N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
		13. Mesure de la performance							
	13.1	Croissance de la part du marché							
	13.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise							
	13.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos							

... ANNEXE F (Suite)...

GESTION DE LA QUALITÉ	16. GESTION DU PROCESSUS DE LA QUALITÉ								
	16.1	Nous faisons continuellement des améliorations de la qualité de nos produits/services.							
	16.2	Nous offrons à nos clients au moins un nouveau produit/service par année.							
	16.3	Chaque année, nous améliorons au moins une caractéristique de nos produits/services.							
	16.4	Nous suivons avec attention tous les processus de l'assurance de la qualité.							
	16.5	Nous utilisons les indices statistiques pour mesurer la performance de nos processus de production.							
	16.6	Nous intégrons les facteurs de qualité dans la conception de nos produits/services.							
	16.7	Nous assurons la correction des défauts dans nos activités de production.							
	17. GESTION DE LA FONCTION QUALITÉ								
	17.1	Nous pouvons documenter la qualité technique de notre produit/service par rapport à nos concurrents.							
	17.2	Si nous mettons en œuvre une nouvelle procédure de gestion de la qualité, nous collectons et surveillons l'information afin de déterminer la mesure dans laquelle elle est meilleure que la précédente procédure.							
	17.3	Nous avons des informations sur les fournisseurs qui livrent toujours à temps et remplissent leurs engagements correctement.							
MANAGEMENT GÉNÉRAL	18. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT GÉNÉRAL								
	18.1	Le degré de souplesse organisationnelle est meilleur par rapport aux autres entreprises de notre industrie.							
	18.2	Le taux d'utilisation des mécanismes de coordination entre patrons et employés et de contrôle formel se compare aux autres entreprises de notre industrie.							
	18.3	Le taux d'utilisation des mécanismes de contrôle informel se compare aux autres entreprises de notre industrie.							
	18.4	Le degré de spécialisation en termes de nombres d'unités fonctionnelles et d'intensité administrative se compare aux autres entreprises de notre industrie.							
GESTION FINANCIÈRE	19. GESTION FINANCIÈRE								
	19.1	Les fonds nécessaires au financement des activités de production sont disponibles.							
	19.2	L'utilisation des ressources limitées et l'allocation de celles-ci aux activités les plus productives sont bien étudiées.							
	19.3	Nous mesurons les conséquences des différentes décisions financières.							
	19.4	Le taux de croissance couvre les impératifs financiers.							
	20. PLANIFICATION FINANCIÈRE								
	20.1	Nous développons des stratégies financières pour soutenir la politique de l'entreprise.							
	20.2	Nous procédons à une amélioration et à un réexamen des pratiques financières pour supporter la stratégie globale de l'entreprise.							
	20.3	Nous utilisons des concepts financiers qui soutiennent et renforcent les activités de production.							

... ANNEXE F (Suite)...

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	21. SÉLECTION DU PERSONNEL									
	21.1	Lors du recrutement pour des postes de direction, nous prêtons une grande attention aux caractéristiques entrepreneuriales telles que : la créativité, l'entraînement à l'action, l'autonomie, etc.								
	21.2	Les postes de gestion ouverts sont souvent comblés par des candidats externes.								
	21.3	Les possibilités de promotion à des postes supérieurs sont nombreuses dans notre entreprise.								
	21.4	Lors du recrutement pour des postes de gestion, les critères de sélection les plus importants sont : travail en équipe, comportement en situation de conflit et avoir des compétences, etc.								
	22. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL									
	22.1	L'objectif de la formation est accentué sur les compétences interpersonnelles (capacité à travailler en équipe, gestion des conflits, etc.)								
	22.2	L'objectif de la formation est de mettre l'accent sur la créativité telle que : méthodes de créativité, aptitudes pour la résolution des problèmes, etc.								
	22.3	L'objectif de la formation est accentué sur l'application des idées et des innovations en matière de gestion de projet, des sources d'approvisionnement et de mise en réseau (réseautage), etc.								
	22.4	L'objectif de la formation est de mettre l'accent sur des objectifs pratiques.								
	23. RÉCOMPENSES DU PERSONNEL									
	23.1	La récompense des gestionnaires est liée aux résultats de l'entreprise.								
	23.2	La récompense des gestionnaires dépend de leurs créativité.								
	23.3	La récompense des gestionnaires dépend de leurs capacités à prendre des risques entrepreneuriaux.								
	23.4	La récompense des gestionnaires dépend de leurs initiatives innovantes.								
	23.5	Les employés innovateurs jouissent d'une bonne réputation.								
	23.6	Le succès dans le développement de nouvelles activités joue un rôle fondamental dans le développement de carrière de l'employé.								
GESTION DU MARKETING	24. ORIENTATION CLIENT									
	24.1	Nous avons de bonnes traditions dans notre service à la clientèle.								
	24.2	Notre développement de produits/services est basé sur les informations collectées auprès de notre clientèle.								
	24.3	Notre entreprise existe pour servir nos clients.								
	24.4	Dans notre entreprise, l'intérêt du client doit toujours primer.								
	24.5	Nous sommes plus orientés sur le client que nos concurrents.								

24.6	Nous connaissons la façon dont nos clients apprécient nos produits.								
24.7	Notre avantage compétitif est principalement basé sur la diversification des produits/services.								
24.8	Nos produits/services sont les meilleurs sur le marché.								
25. ORIENTATION CLIENT EN ACTION									
25.1	Nous tenons régulièrement des réunions interdépartementales pour discuter des tendances du marché.								
25.2	Le service marketing passe beaucoup de temps à discuter les besoins de nos clients avec d'autres départements fonctionnels.								
25.3	Notre service de marketing communique régulièrement des documents (rapports, bulletins) qui fournissent des informations consistantes sur nos clients.								
25.4	Dès qu'un événement se passe dans un important marché client, toute l'entreprise est au courant à ce sujet dans une très courte durée.								
25.5	Les données sur la satisfaction/insatisfaction du client sont souvent diffusées à tous les niveaux de l'entreprise.								

SECTION 3.B : INVESTISSEMENTS MATÉRIELS

Selon votre perception des variables de l'investissement matériel, veuillez indiquer l'importance que vous accordez à chacun des facteurs ci-dessous. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :

(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Plutôt pas d'accord, 4 = Ni en accord ni en désaccord,
5 = Plutôt d'accord, 6 = D'accord, 7 = Tout à fait d'accord)

MODERNISATION DES ÉQUIPEMENTS	N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
		26. RENDEMENT DE LA MODERNISATION DE L'ÉQUIPEMENT							
	26.1	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une amélioration de la durée du cycle de vie de nos machines.							
	26.2	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution de la consommation des outils et du consommable.							
	26.3	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une réduction des coûts (exemple : d'énergie, de maintenance et d'exploitation).							
	26.4	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une optimisation de fonctionnement de la machine.							
	26.5	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution du temps de la maintenance préventive.							
	26.6	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution du taux de la maintenance							

... ANNEXE F (Suite)...

SECTION 4 : VARIABLES DE L'ENVIRONNEMENT CONTEXTUEL

Selon votre perception des variables de l'environnement contextuel, veuillez indiquer l'importance que vous accordez à chacun des facteurs ci-dessous. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :								
(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Plutôt pas d'accord, 4 = Ni en accord ni en désaccord, 5 = Plutôt d'accord, 6 = D'accord, 7 = Tout à fait d'accord)								
N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
29. MUNIFICENCE DE L'ENVIRONNEMENT								
29.1	Plusieurs opportunités sont offertes pour notre entreprise sur les marchés existants.							
29.2	Plusieurs opportunités sont offertes pour notre entreprise sur de nouveaux marchés (exemple : marchés d'exportation, etc.).							
29.3	Plusieurs ressources sont disponibles pour notre entreprise sur les différents marchés.							
29.4	La croissance du marché où œuvre notre entreprise est considérable.							
30. DYNAMISME « INSTABILITÉ » DE L'ENVIRONNEMENT								
30.1	Le niveau d'instabilité de notre environnement technologique est élevé.							
30.2	Le niveau d'instabilité de notre environnement industriel et professionnel (exemple : nouvelles normes de publicité, de formation, de certification, etc.) est élevé.							
30.3	Le niveau d'instabilité dans notre environnement socioculturel (exemple : nouveaux groupes de pression, syndicats patronaux, etc.) est élevé.							
30.4	Le niveau d'instabilité dans l'environnement politique et réglementaire (exemple : nouvelles lois, fréquences de changements de gouvernements, changement au cadre réglementaire et juridique, etc.) est élevé.							
30.5	Les stratégies compétitives des entreprises concurrentes avec notre entreprise sont imprévisibles.							
30.6	Les marchés de notre entreprise sont difficiles à prévoir.							
31. COMPÉTITIVITÉ								
31.1	La concurrence dans notre secteur d'activité est élevée.							
31.2	Le pouvoir de négociation des clients est faible.							
31.3	Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé.							
31.4	Les produits provenant du marché informel représentent une grande menace pour notre entreprise.							

ANNEXE G
LETTRE D'INVITATION POUR RÉPONDRE À UN SONDAGE

Titre : Étude sur la performance de l'entreprise algérienne

Bonjour,

Nous procédons présentement à une étude sur la performance de l'entreprise algérienne. Nous sommes particulièrement intéressés à la description, selon votre perception, de certaines facettes de votre entreprise. Votre participation est très importante puisqu'elle nous aidera à mieux comprendre et à améliorer la performance de l'entreprise algérienne.

Nous apprécierions énormément si vous preniez 25 à 30 minutes pour répondre à ce questionnaire. Nous espérons que vous accepterez de participer à cette enquête car elle constitue un élément important pour le développement de l'entreprise algérienne.

Je vous informe que votre participation est tout à fait volontaire. Les réponses seront regroupées et l'anonymat sera respecté.

Afin de commencer à remplir le questionnaire, veuillez cliquer sur le lien ci-dessous (ou copier le lien sur internet).

<https://www.surveymonkey.com/s/entreprise-algerie>

Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous voudrez bien nous consacrer.

Meilleures salutations.

Boudjemaa Amroune

École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG/UQAM)
Chercheur, doctorant en administration / option gestion internationale

Courriel : amroune.boudjemaa@courrier.uqam.ca

ANNEXES : CHAPITRE 4

ANNEXE H

STATISTIQUE DESCRIPTIVE SUR LA SECTION INFORMATIONS GÉNÉRALES
SUR L'ENTREPRISE ET SUR L'ENTREPRENEUR

PAGE : SECTION 1 : INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE ET SUR L'ENTREPRENEUR

1. Dans quel secteur d'activité œuvre votre entreprise? [Créer un tableau](#) [Télécharger](#)

	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Services	32,6%	282
Bâtiments et travaux publics	20,6%	180
Manufactures	11,8%	102
Services liés aux industries	16,4%	142
Agriculture	5,3%	46
Pêche	0,7%	6
Activités artisanales	0,8%	7
Mixte (deux ou plusieurs activités)	10,0%	87
Autres	18,0%	165
nombre de personnes ayant répondu à la question		867
nombre de personnes ayant sauté la question		147

2. Depuis quelle année votre entreprise existe-t-elle? [Créer un tableau](#) [Télécharger](#)

	Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Avant 1980	14,1%	119
1er janvier 1980 au 31 décembre 1989	8,7%	73
1er janvier 1990 au 31 décembre 1999	22,1%	186
1er janvier 2000 à ce jour	55,1%	464
nombre de personnes ayant répondu à la question		842
nombre de personnes ayant sauté la question		172

... ANNEXE H (Suite)...

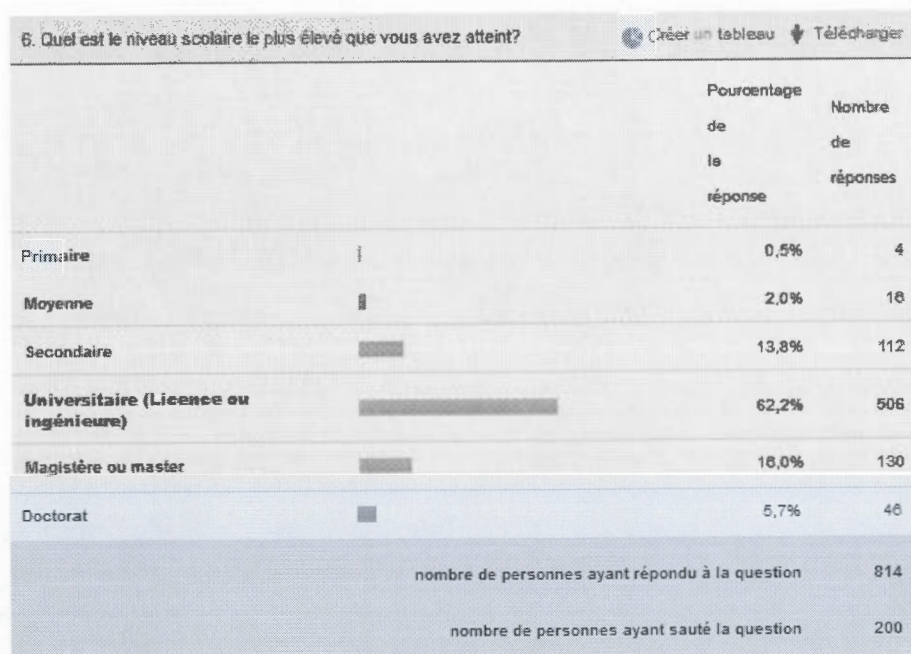
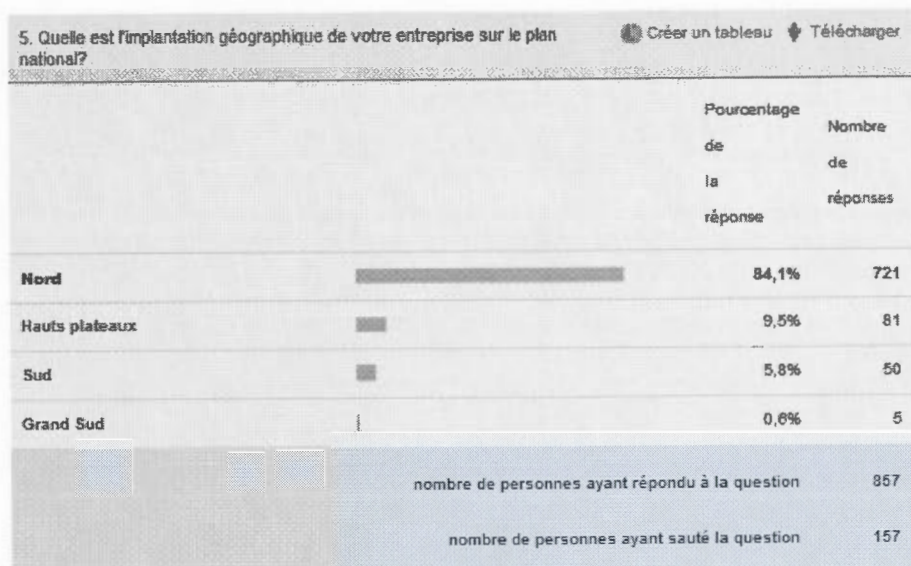
3. Quelle est la taille de votre entreprise en termes de nombre d'employés permanents et à temps plein? [Créer un tableau](#) [Télécharger](#)

		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Très petite entreprise (de 1 à 9 employés)		30,3%	281
Petite entreprise (de 10 à 49 employés)		35,3%	304
Moyenne entreprise (de 50 à 250 employés)		20,7%	178
Grande entreprise (de 251 à 500 employés)		6,2%	53
Très grande entreprise (plus de 500 employés)		7,5%	65
nombre de personnes ayant répondu à la question			861
nombre de personnes ayant sauté la question			153

4. Quel est le statut juridique de votre entreprise? [Créer un tableau](#) [Télécharger](#)

		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Entreprise publique		6,8%	59
Entreprise privée		22,3%	194
Entreprise en partenariat		0,8%	7
Société par action (SPA)		10,9%	95
Société à responsabilité limitée (SARL)		39,7%	345
Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)		16,2%	141
Autres		3,2%	28
nombre de personnes ayant répondu à la question			869
nombre de personnes ayant sauté la question			145

... ANNEXE H (Suite)...










... ANNEXE H (Suite)...

7. Qui prend les décisions dans votre entreprise?		Créer un tableau	Télécharger
		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Directeur seul dans tous les cas		23,3%	191
Directeur seul uniquement dans les décisions stratégiques		16,1%	132
Directeur et ses proches assistants		54,8%	450
Autres personnes dirigeantes		5,8%	48
nombre de personnes ayant répondu à la question			821
nombre de personnes ayant sauté la question			193



8. Le propriétaire de l'entreprise est-il directeur?		Créer un tableau	Télécharger
		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui		76,4%	622
Non		23,6%	192
nombre de personnes ayant répondu à la question			814
nombre de personnes ayant sauté la question			200

... ANNEXE H (Suite)...

9. Quel est votre sexe?		Créer un tableau	Télécharger
		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Masculin		89,9%	733
Féminin		10,1%	82
nombre de personnes ayant répondu à la question			815
nombre de personnes ayant sauté la question			199

10. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?		Créer un tableau	Télécharger
		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Moins de 30 ans		9,9%	82
Entre 30 ans et 45 ans		44,3%	366
Entre 46 ans et 55 ans		27,6%	230
Entre 56 ans et 65 ans		15,4%	127
Plus de 65 ans		2,5%	21
nombre de personnes ayant répondu à la question			826
nombre de personnes ayant sauté la question			188

... ANNEXE H (Suite)...

11. Avez-vous bénéficié d'un programme de mise à niveau pour votre entreprise?		Créer un tableau	Télécharger
		Pourcentage de la réponse	Nombre de réponses
Oui		23,0%	217
Non		77,0%	727
nombre de personnes ayant répondu à la question			944
nombre de personnes ayant sauté la question			70

12. Si oui, en quelle année avez-vous bénéficié de ce programme?		Créer un tableau	Télécharger
	Moyenne de la réponse	Total de la réponse	Nombre de réponses
Veuillez préciser l'année Afficher les réponses	2 190,80	440 351	201
nombre de personnes ayant répondu à la question			201
nombre de personnes ayant sauté la question			813

ANNEXE I
STATISTIQUES DESCRIPTIVES SUR L'ÉCHANTILLON DES PME NON MISES À
NIVEAU : 223 CAS

Items	N	Min	Max	Moyenne	Erreur std.	Écart type	Skewness	Kurtosis
q13.1	219	1,00	7,00	4,2329	,12049	1,78311	-,273	-,697
q13.2	220	1,00	7,00	3,9636	,10950	1,62417	-,057	-,669
q13.3	220	1,00	7,00	5,2182	,11155	1,65456	-,969	,211
q13.4	219	1,00	7,00	5,2511	,10803	1,59872	-1,077	,514
q13.5	219	1,00	7,00	4,5114	,10642	1,57492	-,572	-,244
q13.6	216	1,00	7,00	4,4120	,11121	1,63441	-,452	-,426
q13.7	218	1,00	7,00	4,4725	,11340	1,67433	-,555	-,458
q16.1	214	1,00	7,00	4,1869	,12520	1,83155	-,270	-,841
q16.2	209	1,00	7,00	4,5311	,11827	1,70977	-,584	-,383
q16.3	212	1,00	7,00	4,3349	,11954	1,74054	-,379	-,654
q17.1	214	1,00	7,00	4,7897	,11715	1,71371	-,759	-,063
q17.2	209	1,00	7,00	4,5885	,11852	1,71337	-,639	-,282
q17.3	205	1,00	7,00	4,4439	,12606	1,80496	-,446	-,716
q17.4	206	1,00	7,00	4,3786	,12600	1,80847	-,324	-,757
q18.1	213	1,00	7,00	4,4366	,13691	1,99811	-,438	-,970
q18.2	218	1,00	7,00	4,7248	,12520	1,84851	-,633	-,519
q18.3	208	1,00	7,00	5,1538	,12742	1,83771	-,951	,061
q19.1	221	1,00	7,00	4,7738	,13243	1,96872	-,582	-,806
q19.2	216	1,00	7,00	4,6806	,12951	1,90343	-,551	-,718
q20.1	208	1,00	7,00	3,8606	,13207	1,90468	-,052	-,967
q20.2	205	1,00	7,00	3,7171	,13226	1,89373	,020	-,984
q20.3	203	1,00	7,00	3,8768	,13158	1,87469	-,106	-1,017
q21.1	212	1,00	7,00	3,9858	,13162	1,91645	-,073	-,991
q21.2	209	1,00	7,00	4,1579	,13063	1,88846	-,256	-,954
q22.1	212	1,00	7,00	4,9292	,13978	2,03516	-,761	-,679
q22.2	214	1,00	7,00	4,2196	,13709	2,00548	-,210	-1,113

...ANNEXE I... (Suite)

q22.3	213	1,00	7,00	4,9343	,13452	1,96320	-,844	-,436
q23.1	212	1,00	7,00	4,4811	,13145	1,91394	-,409	-,858
q23.2	208	1,00	7,00	4,9471	,13532	1,95161	-,744	-,515
q24.1	209	1,00	7,00	4,2919	,13861	2,00384	-,288	-1,089
q24.2	210	1,00	7,00	4,9286	,13932	2,01896	-,817	-,548
q24.3	205	1,00	7,00	5,0537	,13573	1,94333	-,922	-,247
q25.1	212	1,00	7,00	5,7264	,12056	1,75533	-1,433	1,119
q25.2	211	1,00	7,00	5,4739	,12664	1,83952	-1,281	,641
q25.3	209	1,00	7,00	5,2632	,13400	1,93714	-,998	-,154
q26.1	211	1,00	7,00	3,9479	,13935	2,02417	-,022	-1,240
q26.2	209	1,00	7,00	4,2440	,13722	1,98377	-,212	-1,113
q26.3	213	1,00	7,00	4,5070	,14741	2,15139	-,366	-1,276
q27.1	204	1,00	7,00	4,8382	,13146	1,87761	-,593	-,477
q27.2	201	1,00	7,00	4,9055	,12883	1,82648	-,669	-,377
q27.3	203	1,00	7,00	5,3300	,12657	1,80331	-1,051	,226
q28.1	204	1,00	7,00	4,7451	,14198	2,02782	-,615	-,870
q28.2	203	1,00	7,00	5,4286	,13007	1,85317	-1,116	,129
q28.3	201	1,00	7,00	4,1692	,13385	1,89769	-,317	-,956
q29.1	205	1,00	7,00	4,5951	,14100	2,01878	-,553	-,946
q29.2	204	1,00	7,00	4,1716	,14469	2,06662	-,222	-1,204
q30.1	208	1,00	7,00	4,9808	,12603	1,81768	-,824	-,161
q30.2	203	1,00	7,00	4,0640	,14450	2,05875	-,166	-1,169
q30.3	203	1,00	7,00	4,4236	,13099	1,86628	-,463	-,725
q31.1	210	1,00	7,00	4,3857	,13667	1,98048	-,297	-,954
q31.2	211	1,00	7,00	4,1090	,14319	2,07994	-,073	-1,201
q31.3	205	1,00	7,00	4,6341	,13512	1,93467	-,407	-,926
q32.1	206	1,00	7,00	3,8010	,14161	2,03247	,059	-1,221
q32.2	205	1,00	7,00	4,7073	,13378	1,91542	-,611	-,668
q32.3	205	1,00	7,00	4,7659	,15851	2,26953	-,548	-1,187
q32.4	202	1,00	7,00	3,6436	,14924	2,12113	,163	-1,290
q32.5	205	1,00	7,00	4,3561	,14580	2,08755	-,260	-1,193
q32.6	202	1,00	7,00	3,1980	,14090	2,00258	,415	-1,086

...ANNEXE I... (Suite)

q33.1	206	1,00	7,00	3,6748	,12494	1,79322	,165	-,820
q33.2	201	1,00	7,00	3,8109	,13483	1,91156	,048	-1,005
q33.3	200	1,00	7,00	4,0300	,13744	1,94371	,040	-1,061
q33.4	201	1,00	7,00	4,7164	,15794	2,23924	-,530	-1,189
N valide (liste)	128							

ANNEXE J
STATISTIQUES DESCRIPTIVES SUR L'ÉCHANTILLON DES PME MISES À
NIVEAU : 198 CAS

Items	N	Min	Max	Moyenne	Erreur std.	Ecart type	Skewness	Kurtosis
q14.1	198	1,00	7,00	3,8091	,08814	1,24017	,073	1,381
q14.2	198	1,00	7,00	4,0190	,08288	1,16628	,151	1,366
q14.3	198	1,00	7,00	4,9159	,08656	1,21798	-,599	1,333
q14.4	198	1,00	7,00	4,8056	,08395	1,18132	-,609	1,770
q14.5	198	1,00	7,00	4,4000	,08183	1,15147	-,027	1,245
q14.6	198	1,00	7,00	4,0000	,08412	1,18364	-,353	1,561
q14.7	198	1,00	7,00	4,1619	,08506	1,19697	-,342	1,397
q15.1	198	1,00	7,00	4,5918	,08064	1,13476	-,817	2,577
q15.2	198	1,00	7,00	4,9394	,07261	1,02168	-,974	3,391
q15.3	198	1,00	7,00	5,4242	,07445	1,04755	-1,395	4,046
q15.4	198	1,00	7,00	5,3232	,07190	1,01175	-1,480	4,819
q15.5	198	1,00	7,00	5,0505	,07624	1,07285	-1,144	3,413
q15.6	198	1,00	7,00	4,8247	,08006	1,12656	-1,180	3,192
q15.7	198	1,00	7,00	4,9184	,08027	1,12955	-1,133	3,184
q16.1	198	1,00	7,00	4,8022	,08203	1,15420	-,779	2,531
q16.2	198	1,00	7,00	5,0870	,08642	1,21602	-1,084	2,647
q16.3	198	1,00	7,00	4,8539	,08087	1,13795	-,950	2,998
q17.1	198	1,00	7,00	5,2111	,07628	1,07342	-1,441	4,599
q17.2	198	1,00	7,00	5,1099	,07988	1,12404	-1,279	3,535
q17.3	198	1,00	7,00	5,1630	,08047	1,13226	-1,508	4,141
q17.4	198	1,00	7,00	4,8043	,07917	1,11400	-,956	3,036
q18.1	198	1,00	7,00	4,5714	,09174	1,29090	-,729	1,989
q18.2	198	1,00	7,00	5,0879	,08492	1,19495	-1,299	3,732
q18.3	198	1,00	7,00	5,4505	,08511	1,19756	-1,598	4,449
q19.1	198	1,00	7,00	5,3913	,08501	1,19626	-1,655	4,466

...ANNEXE J... (Suite)

q19.2	198	1,00	7,00	5,2935	,07894	1,11081	-1,427	4,283
q20.1	198	1,00	7,00	4,9114	,07309	1,02848	-,931	3,900
q20.2	198	1,00	7,00	4,5443	,07605	1,07012	-,586	3,140
q20.3	198	1,00	7,00	4,6667	,07668	1,07895	-,554	2,835
q21.1	198	1,00	7,00	4,6076	,08665	1,21921	-,627	2,119
q21.2	198	1,00	7,00	4,8077	,08103	1,14021	-1,012	3,533
q22.1	198	1,00	7,00	5,1806	,07756	1,09139	-1,304	4,381
q22.2	198	1,00	7,00	4,6250	,07891	1,11035	-,659	3,105
q22.3	198	1,00	7,00	5,4722	,07336	1,03233	-1,990	7,368
q23.1	198	1,00	7,00	5,0476	,04081	,57420	-2,500	22,838
q23.2	198	1,00	7,00	5,4857	,06314	,88841	-1,642	7,441
q24.1	198	1,00	7,00	4,6575	,07851	1,10476	-,742	3,627
q24.2	198	1,00	7,00	5,5286	,06895	,97022	-2,040	7,354
q24.3	198	1,00	7,00	5,1831	,08174	1,15019	-1,451	4,554
q25.1	198	3,00	7,00	6,0274	,05499	,77376	-1,679	4,518
q25.2	198	1,00	7,00	5,6575	,06493	,91363	-1,796	7,517
q25.3	198	1,00	7,00	5,5694	,06973	,98118	-1,804	7,080
q26.1	198	1,00	7,00	4,4722	,08226	1,15751	-,792	2,876
q26.2	198	1,00	7,00	5,0139	,07662	1,07813	-1,336	5,021
q26.3	198	1,00	7,00	5,0000	,07544	1,06156	-,926	4,000
q27.1	198	1,00	7,00	5,2464	,06846	,96332	-,993	4,190
q27.2	198	1,00	7,00	5,4638	,06739	,94831	-1,511	5,693
q27.3	198	1,00	7,00	5,8824	,06345	,89289	-2,597	10,978
q28.1	198	1,00	7,00	5,1857	,08205	1,15452	-1,425	4,271
q28.2	198	1,00	7,00	5,8986	,06040	,84987	-2,653	12,535
q28.3	198	1,00	7,00	4,6567	,07109	1,00027	-,601	3,978
q29.1	198	1,00	7,00	5,1324	,07609	1,07062	-1,491	5,303
q29.2	198	1,00	7,00	4,6176	,08071	1,13562	-,759	3,398
q30.1	198	1,00	7,00	5,2344	,07079	,99615	-1,947	7,956
q30.2	198	1,00	7,00	4,6613	,07370	1,03710	-1,026	5,032
q30.3	198	1,00	7,00	4,9531	,06219	,87509	-1,100	6,931
q31.1	198	1,00	7,00	4,2063	,07166	1,00838	-,048	3,896

...ANNEXE J... (Suite)

q31.2	198	1,00	7,00	4,6984	,07633	1,07408	-,735	3,662
q31.3	198	1,00	7,00	4,9841	,06263	,88123	-,492	4,491
q32.1	198	1,00	7,00	3,7833	,07092	,99793	-,056	4,184
q32.2	198	1,00	7,00	4,8983	,06271	,88240	-1,038	6,413
q32.3	198	1,00	7,00	5,5254	,07657	1,07749	-2,050	6,880
q32.4	198	1,00	7,00	3,4068	,07514	1,05733	,873	4,416
q32.5	198	1,00	7,00	4,5000	,06915	,97299	-,234	3,550
q32.6	198	1,00	7,00	3,3393	,07587	1,06764	,953	4,575
q33.1	198	1,00	7,00	3,4237	,07310	1,02854	,545	4,083
q33.2	198	1,00	7,00	3,6034	,07335	1,03217	,402	3,982
q33.3	198	1,00	7,00	4,2807	,06822	,95988	-,488	5,475
q33.4	198	1,00	7,00	4,5789	,07644	1,07556	-,651	3,914
N valide (liste)	198							

ANNEXE K
PREMIÈRE ÉTAPE DE LA PURIFICATION DU QUESTIONNAIRE

SECTION 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE

	N°	ÉNONCE DE LA QUESTION	Charge factorielle ou point de saturation	Items éliminés	Fiabilité : α de Cronbach
	13. MESURE DE LA PERFORMANCE				0,923
MESURE DE PERFORMANCE	13.1	Croissance de la part du marché	0,749		
	13.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	0,674		
	13.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	0,870		
	13.4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	0,872		
	13.5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	0,782		
	13.6	Évolution de la croissance de revenu	0,892		
	13.7	Évolution du bénéfice net sur l'avoir	0,912		
	13.8	Évolution du bénéfice sur les ventes	0,882		
	13.9	Performance globale de notre entreprise	0,800		

SECTION 3.A : INVESTISSEMENTS IMMATÉRIELS

	N°	ÉNONCE DE LA QUESTION	Charge factorielle ou point de saturation	Items éliminés	Fiabilité : α de Cronbach
	14. GESTION DE LA PRODUCTION				0,836 ²
GESTION DE LA PRODUCTION	14.1	Il y a eu une normalisation des produits.	0,628		
	14.2	Il y a eu une amélioration de la gestion des processus de production.	0,599		
	14.3	Il y a eu une amélioration des délais de livraison des produits finis.	$\leq 0,50$	X	
	14.4	Il y a eu une amélioration de la flexibilité des équipements.	$\leq 0,50$	X	
	14.5	Il y a eu une optimisation du temps de fabrication des produits.	0,716		

² Coefficient α de Cronbach de la première itération

... ANNEXE K (Suite)...

GESTION DE LA QUALITÉ	15. SITUATION DE LA PRODUCTION				
	15.1	La fiabilité de livraison est continuellement améliorée.	0,918		0,916
	15.2	La fiabilité du produit fini est plus améliorée.	0,906		
	15.3	La capacité du processus de production est nettement améliorée.	0,922		
	15.4	La fréquence de passation des commandes de la matière première est beaucoup maîtrisée.	0,858		
	15.5	Nous maîtrisons la gestion des stocks des produits finis.	0,812		
	15.6	Nous minimisons régulièrement le coût de revient des produits finis.	0,787		
	15.7	Nous assurons le service après-vente.	≤ 0,50	✗	
	16. GESTION DU PROCESSUS DE LA QUALITÉ				
	16.1	Nous faisons continuellement des améliorations de la qualité de nos produits/services.	0,693		0,882
	16.2	Nous offrons à nos clients au moins un nouveau produit/service par année.	0,723		
	16.3	Chaque année, nous améliorons au moins une caractéristique de nos produits/services.	0,653		
	16.4	Nous suivons avec attention tous les processus de l'assurance de la qualité.	≤ 0,50	✗	
	16.5	Nous utilisons les indices statistiques pour mesurer la performance de nos processus de production.	≤ 0,50	✗	
	16.6	Nous intégrons les facteurs de qualité dans la conception de nos produits/services.	≤ 0,50	✗	
	16.7	Nous assurons la correction des défauts dans nos activités de production.	0,589		
	17. GESTION DE LA FONCTION QUALITÉ				
	17.1	Nous pouvons documenter la qualité technique de notre produit/service par rapport à nos concurrents.	0,718		0,773
	17.2	Si nous mettons en œuvre une nouvelle procédure de gestion de la qualité, nous collectons et surveillons l'information afin de déterminer la mesure dans laquelle elle est meilleure que la précédente.	≤ 0,50	✗	
	17.3	Nous avons des informations sur les fournisseurs qui livrent toujours à temps et remplissent leurs engagements correctement.	0,600		
MANAGEMENT GÉNÉRAL	18. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT GÉNÉRAL				
	18.1	Le degré de souplesse organisationnelle est meilleur par rapport aux autres entreprises de notre industrie.	≤ 0,50	✗	0,920
	18.2	Le taux d'utilisation des mécanismes de coordination entre patrons et employés et de contrôle formel se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,738		
	18.3	Le taux d'utilisation des mécanismes de contrôle informel se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,723		
	18.4	Le degré de spécialisation en termes de nombres d'unités fonctionnelles et d'intensité administrative se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,720		

... ANNEXE K (Suite)...

GESTION FINANCIÈRE	19. GESTION FINANCIÈRE				
	19.1	Les fonds nécessaires au financement des activités de production sont disponibles.	0,793		0,806
	19.2	L'utilisation des ressources limitées et l'allocation de celles-ci aux activités les plus productives sont bien étudiées.	≤ 0,50	X	
	19.3	Nous mesurons les conséquences des différentes décisions financières.	≤ 0,50	X	
	19.4	Le taux de croissance couvre les impératifs financiers.	0,753		
	20. PLANIFICATION FINANCIÈRE				
	20.1	Nous développons des stratégies financières pour soutenir la politique de l'entreprise.	≤ 0,50	X	Facteur éliminé (charges factorielles faibles)
	20.2	Nous procédons à une amélioration et à un réexamen des pratiques financières pour supporter la stratégie globale de l'entreprise.	≤ 0,50	X	
	20.3	Nous utilisons des concepts financiers qui soutiennent et renforcent les activités de production.	0,561	X	
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	21. SÉLECTION DU PERSONNEL				
	21.1	Lors du recrutement pour des postes de direction, nous prêtons une grande attention aux caractéristiques entrepreneuriales telles que : la créativité, l'entraînement à l'action, l'autonomie, etc.	0,549		0,790
	21.2	Les postes de gestion ouverts sont souvent comblés par des candidats externes.	0,809		
	21.3	Les possibilités de promotion à des postes supérieurs sont nombreuses dans notre entreprise.	0,616		
	22. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL				
	22.1	L'objectif de la formation est accentué sur les compétences interpersonnelles (capacité à travailler en équipe, gestion des conflits, etc.)	≤ 0,50	X	0,870
	22.2	L'objectif de la formation est de mettre l'accent sur la créativité telle que : méthodes de créativité, aptitudes pour la résolution des problèmes, etc.	0,640		
	22.3	L'objectif de la formation est accentué sur l'application des idées et des innovations en matière de gestion de projet, des sources d'approvisionnement et de mise en réseau (réseautage), etc.	0,620		
	22.4	L'objectif de la formation est de mettre l'accent sur des objectifs pratiques.	0,650		
	23. RÉCOMPENSES DU PERSONNEL				
	23.1	La récompense des gestionnaires est liée aux résultats de l'entreprise.	≤ 0,50	X	0,930
	23.2	La récompense des gestionnaires dépend de leurs créativité.	0,725		
	23.3	La récompense des gestionnaires dépend de leurs capacités à prendre des risques entrepreneuriaux.	0,691		
	23.4	La récompense des gestionnaires dépend de leurs initiatives innovantes.	0,824		
	23.5	Les employés innovateurs jouissent d'une bonne réputation.	0,806		
	23.6	Le succès dans le développement de nouvelles activités joue un rôle fondamental dans le développement de carrière de l'employé.	0,825		

... ANNEXE K (Suite)...

GESTION DU MARKETING	24. ORIENTATION CLIENT				
	24.1	Nous avons de bonnes traditions dans notre service à la clientèle.	$\leq 0,50$	X	0,933
	24.2	Notre développement de produits/services est basé sur les informations collectées auprès de notre clientèle.	$\leq 0,50$	X	
	24.3	Notre entreprise existe pour servir nos clients.	0,659		
	24.4	Dans notre entreprise, l'intérêt du client doit toujours primer.	0,724		
	24.5	Nous sommes plus orientés sur le client que nos concurrents.	0,808		
	24.6	Nous connaissons la façon dont nos clients apprécient nos produits.	0,717		
	24.7	Notre avantage compétitif est principalement basé sur la diversification des produits/services.	0,633		
	24.8	Nos produits/services sont les meilleurs sur le marché.	$\leq 0,50$	X	
	25. ORIENTATION CLIENT EN ACTION				
	25.1	Nous tenons régulièrement des réunions interdépartementales pour discuter des tendances du marché.	$\leq 0,50$	X	0,876
	25.2	Le service marketing passe beaucoup de temps à discuter les besoins de nos clients avec d'autres départements fonctionnels.	$\leq 0,50$	X	
	25.3	Notre service de marketing communique régulièrement des documents (rapports, bulletins) qui fournissent des informations constantes sur nos clients.	0,546		
	25.4	Dès qu'un événement se passe dans un important marché client, toute l'entreprise est au courant à ce sujet dans une très courte durée.	0,642		
	25.5	Les données sur la satisfaction/insatisfaction du client sont souvent diffusées à tous les niveaux de l'entreprise.	0,693		

SECTION 3.B : INVESTISSEMENTS MATÉRIELS

MODERNISATION DES ÉQUIPEMENTS	N°	ÉNONCÉ DE LA QUESTION	Charge factorielle ou point de saturation	Items éliminés	Fiabilité : α de Cronbach
		26. RENDEMENT DE LA MODERNISATION DE L'ÉQUIPEMENT			
	26.1	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une amélioration de la durée du cycle de vie de nos machines.	0,845		0,955
	26.2	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution de la consommation des outils et du consommable.	0,642		
	26.3	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une réduction des coûts (exemple : d'énergie, de maintenance et d'exploitation).	0,792		
	26.4	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une optimisation de fonctionnement de la machine.	0,839		

... ANNEXE K (Suite)...

ACQUISITION DE LA TECHNOLOGIE	26.5	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution du temps de la maintenance préventive.	0,891		
	26.6	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution du taux de la maintenance curative.	0,696		
	26.7	Après la modernisation de nos équipements, la qualité du produit est améliorée.	0,655		
	27. CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES				
	27.1	Les gestionnaires de notre entreprise allouent plus de ressources financières pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,797		0,892
	27.2	Les gestionnaires de notre entreprise estiment que l'utilisation de la nouvelle technologie est un moteur de croissance.	0,671		
	27.3	Les employés travaillent vers des objectifs technologiques.	0,697		
	27.4	L'évaluation de nouvelles idées est en fonction des objectifs technologiques.	0,611		
	27.5	Dans notre industrie, les concurrents ont des technologies similaires à celles de notre entreprise.	0,912		
	28. ACQUISITION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES				
	28.1	En proportion du <u>chiffre d'affaires</u> , notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, dans la recherche et développement « R & D ».	0,853		0,961
	28.2	En proportion du <u>chiffre d'affaires</u> , notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,848		
	28.3	En proportion du <u>nombre d'employés</u> , notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, dans la recherche et développement « R & D ».	0,879		
	28.4	En proportion du <u>nombre d'employés</u> , notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,864		

SECTION 4 : VARIABLES DE L'ENVIRONNEMENT CONTEXTUEL

N°	ÉNONCE DE LA QUESTION	Charge factorielle ou point de saturation	Items éliminés	Fiabilité : α de Cronbach
29. MUNIFICENCE DE L'ENVIRONNEMENT				
29.1	Plusieurs opportunités sont offertes pour notre entreprise sur les marchés existants.	0,830		0,892
29.2	Plusieurs opportunités sont offertes pour notre entreprise sur de nouveaux marchés (exemple : marchés d'exportation, etc.).	0,827		

... ANNEXE K (Suite)...

29.3	Plusieurs ressources sont disponibles pour notre entreprise sur les différents marchés.	0,717		
29.4	La croissance du marché où œuvre notre entreprise est considérable.	0,820		
30. DYNAMISME « INSTABILITÉ » DE L'ENVIRONNEMENT				
30.1	Le niveau d'instabilité de notre environnement technologique est élevé.	0,743		0,905
30.2	Le niveau d'instabilité de notre environnement industriel et professionnel (exemple : nouvelles normes de publicité, de formation, de certification, etc.) est élevé.	0,791		
30.3	Le niveau d'instabilité dans notre environnement socioculturel (exemple : nouveaux groupes de pression, syndicats patronaux, etc.) est élevé.	0,715		
30.4	Le niveau d'instabilité dans l'environnement politique et réglementaire (exemple : nouvelles lois, fréquences de changements de gouvernements, changement au cadre réglementaire et juridique, etc.) est élevé.	0,710		
30.5	Les stratégies compétitives des entreprises concurrentes avec notre entreprise sont imprévisibles.	0,737		
30.6	Les marchés de notre entreprise sont difficiles à prévoir.	0,755		
31. COMPÉTITIVITÉ				
31.1	La concurrence dans notre secteur d'activité est élevée.	0,756		0,853
31.2	Le pouvoir de négociation des clients est faible.	0,674		
31.3	Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé.	0,603		
31.4	Les produits provenant du marché informel représentent une grande menace pour notre entreprise.	0,683		
31.5	Les possibilités d'entrées des autres concurrents sur nos marchés sont élevées.	0,756		
31.6	Il existe une forte publicité de solde des produits/services dans notre secteur d'activité.	0,774		
31.7	Tout ce qu'on peut offrir sur le marché, d'autres entreprises concurrentes peuvent faire de même.	0,746		
31.8	La concurrence des prix est la particularité dans notre secteur d'activité.	0,666		
31.9	Souvent, on entend parler de délocalisations de nos concurrents vers de nouveaux marchés.	0,865		
32. COMPLEXITÉ DE L'ENVIRONNEMENT				
32.1	La taille de notre réseau de partenaires d'affaires par rapport à celle de nos concurrents est faible.	0,910		0,714
32.2	La taille de notre réseau d'associations professionnelles par rapport à celle de nos concurrents est faible.	0,926		
32.3	Le degré d'interdépendance entre nos partenaires d'affaires, nos associations professionnelles et nous-mêmes est faible.	0,869		

... ANNEXE K (Suite)...

32.4	Les stratégies concurrentielles varient considérablement selon les différents marchés où œuvre notre entreprise.	$\leq 0,50$	✕	
32.5	Les clients de notre entreprise varient considérablement en fonction du produit, du service et du prix.	$\leq 0,50$	✕	
32.6	Pour améliorer la compétitivité de notre entreprise, plusieurs différentes technologies devraient être maîtrisées.	0,697		
32.7	Il est nécessaire de collaborer avec plusieurs intervenants (exemple : grossistes, distributeurs et clients) pour la commercialisation de nos produits.	0,679		

ANNEXE L

DEUXIEME ÉTAPE 2 DE LA PURIFICATION DU QUESTIONNAIRE

SECTION 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE

	N°	ÉNONCE DE LA QUESTION	Charge factorielle de l'item ou point de saturation	α de Cronbach si l'item est éliminé, 2ème itération	α de Cronbach du facteur en question	α de Cronbach si l'item est éliminé, 3ème itération	α de Cronbach du facteur en question	Items éliminés
		13. MESURE DE LA PERFORMANCE						
MESURE DE PERFORMANCE	13.1	Croissance de la part du marché	0,749	0,918	0,905 ³	0,896	0,885 ⁴	
	13.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	0,674	0,922		0,901		
	13.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	0,870	0,918		0,895		
	13.4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	0,872	0,915		0,892		
	13.5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	0,782	0,918		0,894		
	13.6	Évolution de la croissance de revenu	0,892	0,909		0,885		X
	13.7	Évolution du bénéfice net sur l'avoir	0,912	0,911		0,888		
	13.8	Évolution du bénéfice sur les ventes	0,882	0,914		0,892		
	13.9	Performance globale de notre entreprise	0,800	0,905				X

³ Coefficient α de Cronbach de la deuxième itération

⁴ Coefficient α de Cronbach de la troisième itération

... ANNEXE L (Suite)...

SECTION 3.A : INVESTISSEMENTS IMMATÉRIELS

	N°	ÉNONCE DE LA QUESTION	Charge factoriell e de l'item ou point de saturation	α de Cronbach si l'item est éliminé, 2ème itération	α de Cronbach du facteur en question	α de Cronbach si l'item est éliminé, 3ème itération	α de Cronbach du facteur en question	Items éliminés
GESTION DE LA PRODUCTION	14. GESTION DE LA PRODUCTION							
	14.1	Il y a eu une normalisation des produits.	0,628	0,765	0,753	saturation du facteur	0,753	
	14.2	Il y a eu une amélioration de la gestion des processus de production.	0,599	0,753				✗
	14.5	Il y a eu une optimisation du temps de fabrication des produits.	0,716	0,800				
	15. SITUATION DE LA PRODUCTION							
	15.1	La fiabilité de livraison est continuellement améliorée.	0,918	0,892	0,885	0,841	0,841	
	15.2	La fiabilité du produit fini est plus améliorée.	0,906	0,896		0,862		
	15.3	La capacité du processus de production est nettement améliorée.	0,922	0,885		0,867		✗
	15.4	La fréquence de passation des commandes de la matière première est beaucoup maîtrisée.	0,858	0,906		0,853		✗
	15.5	Nous maîtrisons la gestion des stocks des produits finis.	0,812	0,901		0,881		
	15.6	Nous minimisons régulièrement le coût de revient des produits finis.	0,787	0,913		0,853		
GESTION DE LA QUALITÉ	16. GESTION DU PROCESSUS DE LA QUALITÉ							
	16.1	Nous faisons continuellement des améliorations de la qualité de nos produits/services.	0,693	0,925	0,808	0,747	0,747	✗
	16.2	Nous offrons à nos clients au moins un nouveau produit/service par année.	0,723	0,852		0,870		
	16.3	Chaque année, nous améliorons au moins une caractéristique de nos produits/services.	0,653	0,808				✗
		Nous assurons la correction des défauts dans nos activités de production	0,589	0,915		0,808		

... ANNEXE L (Suite)...

	7. GESTION DE LA FONCTION QUALITÉ							
	17.1	Nous pouvons documenter la qualité technique de notre produit/service par rapport à nos concurrents.	0,718					
	17.3	Nous avons des informations sur les fournisseurs qui livrent toujours à temps et remplissent leurs engagements correctement.	0,600	0,773	0,773	saturation du facteur	0,773	
MANAGEMENT GÉNÉRAL	18. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT GÉNÉRAL							
	18.2	Le taux d'utilisation des mécanismes de coordination entre patrons et employés et de contrôle formel se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,738	0,856				×
	18.3	Le taux d'utilisation des mécanismes de contrôle informel se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,723	0,898	0,856	saturation du facteur	0,856	
	18.4	Le degré de spécialisation en termes de nombres d'unités fonctionnelles et d'intensité administrative se compare aux autres entreprises de notre industrie.	0,720	0,861				
GESTION FINANCIÈRE	19. GESTION FINANCIÈRE							
	19.1	Les fonds nécessaires au financement des activités de production sont disponibles.	0,793					
	19.4	Le taux de croissance couvre les impératifs financiers.	0,753	0,806	0,806	saturation du facteur	0,806	

		Charge factorielle de l'item ou point de saturation	α de Cronbach si l'item est éliminé, 2ème itération	α de Cronbach du facteur en question	α de Cronbach si l'item est éliminé, 3ème itération	α de Cronbach du facteur en question	Items éliminés
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	21. SÉLECTION DU PERSONNEL						
	21.1	Lors du recrutement pour des postes de direction, nous prêtons une grande attention aux caractéristiques entrepreneuriales telles que : la créativité, l'entraînement à l'action, l'autonomie, etc.	0,549	0,668	0,743	0,743	
	21.2	Les postes de gestion ouverts sont souvent comblés par des candidats externes.	0,809	0,842			
	21.3	Les possibilités de promotion à des postes supérieurs sont nombreuses dans notre entreprise.	0,616	<u>0,743</u>			✗
	21.4	Lors du recrutement pour des postes de gestion, les critères de sélection les plus importants sont : travail en équipe, comportement en situation de conflit et avoir des compétences, etc.	0,547	0,670			
	22. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL						
	22.2	L'objectif de la formation est de mettre l'accent sur la créativité telle que : méthodes de créativité, aptitudes pour la résolution des problèmes, etc.	0,640	0,907	0,870	0,870	
	22.3	L'objectif de la formation est accentué sur l'application des idées et des innovations en matière de gestion de projet, des sources d'approvisionnement et de mise en réseau (réseautage), etc.	0,620	<u>0,870</u>			✗
	22.4	L'objectif de la formation est de mettre l'accent sur des objectifs pratiques.	0,650	0,918			
	23. RÉCOMPENSES DU PERSONNEL						
	23.2	La récompense des gestionnaires dépend de leurs créativités.	0,725	0,914	0,893	<u>0,851</u>	0,851 ✗

... ANNEXE L (Suite)...

ESTION DU MARKETING	23.3	La récompense des gestionnaires dépend de leurs capacités à prendre des risques entrepreneuriaux.	,691	0,930		0,881		
	23.4	La récompense des gestionnaires dépend de leurs initiatives innovantes.	,824	<u>0,893</u>				X
	23.5	s employés innovateurs jouissent d'une bonne réputation.	,806	0,917		0,864		
	23.6	succès dans le développement de nouvelles activités joue un rôle fondamental dans le développement carrière de l'employé.	,825	0,915		0,852		
24. ORIENTATION CLIENT								
	24.3	Notre entreprise existe pour servir nos clients.	,659	0,909	0,905	0,859	0,838	
	24.4	Dans notre entreprise, l'intérêt	,724	<u>0,903</u>		<u>0,838</u>		X

	du client doit toujours primer.						
24.5	Nous sommes plus orientés sur le client que nos concurrents.	,808	0,930		0,896		
24.6	Nous connaissons la façon dont nos clients apprécient nos produits.	,717	0,905				X
24.7	Notre avantage compétitif est principalement basé sur la diversification des produits/services.	,633	0,945		0,917		
ORIENTATION CLIENT EN ACTION							
25.3	Notre service de marketing communique régulièrement des documents (rapports, bulletins) qui fournissent des informations constantes sur nos clients.	,546	0,902				
25.4	Dès qu'un événement se passe dans un important marché client, toute l'entreprise est au courant à ce sujet dans une très courte durée.	,642	0,726	0,726	saturation du facteur	0,726	X
25.5	Les données sur la satisfaction/insatisfaction du client sont souvent diffusées à tous les niveaux de l'entreprise.	,693	0,834				

SECTION 3.B : INVESTISSEMENTS MATÉRIELS

N°	Énoncé de la question	Charge factorielle de l'item ou point de saturation	α de Cronbach si l'item est éliminé, 2ème itération	α de Cronbach du facteur en question	α de Cronbach si l'item est éliminé, 3ème itération	α de Cronbach du facteur en question	Items éliminés
MODERNISATION DES ÉQUIPEMENTS							
26. RENDEMENT DE LA MODERNISATION DE L'ÉQUIPEMENT							
26.1	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une amélioration de la durée du cycle de vie de nos machines.	0,845	0,950		0,936		
26.2	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution de la consommation des outils et du consommable.	0,642	0,954	0,944 ⁵	0,939	0,929 ⁶ 0,909 ⁷ 0,859 ⁸	
26.3	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une réduction des coûts (exemple : d'énergie, de maintenance et d'exploitation).	0,792	0,946		0,931		X

⁵ Coefficient α de Cronbach de la deuxième itération⁶ Coefficient α de Cronbach de la troisième itération⁷ Coefficient α de Cronbach de la quatrième itération⁸ Coefficient α de Cronbach de la cinquième itération

... ANNEXE L (Suite)...

ACQUISITION DE LA TECHNOLOGIE	26.4	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une optimisation de fonctionnement de la machine.	0,830	0,944				×
	26.5	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution du temps de la maintenance préventive.	0,891	0,946		0,929		×
	26.6	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution du taux de la maintenance curative.	0,696	0,948		0,932		×
	26.7	Après la modernisation de nos équipements, la qualité du produit est améliorée.	0,655	0,952		0,935		
	27. CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES							
	27.1	Les gestionnaires de notre entreprise allouent plus de ressources financières pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,797	0,848		0,744		
	27.2	Les gestionnaires de notre entreprise estiment que l'utilisation de la nouvelle technologie est un moteur de croissance.	0,671	0,842	0,841	0,743		
	27.3	Les employés travaillent vers des objectifs technologiques.	0,697	0,848		0,729		×
	27.4	L'évaluation de nouvelles idées est en fonction des objectifs technologiques.	0,611	0,841				×
	27.5	Dans notre industrie, les concurrents ont des technologies similaires à celles de notre entreprise.	0,912	0,935		0,914		
	28. ACQUISITION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES							
	28.1	En proportion du <u>chiffre d'affaires</u> , notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, dans la recherche et développement « R&D ».	0,853	0,957		0,899		×
	28.2	En proportion du <u>chiffre d'affaires</u> , notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,848	0,945	0,939	0,917	0,899	
	28.3	En proportion du <u>nombre d'employés</u> , notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, dans la recherche et développement « R&D ».	0,879	0,954		0,917		

... ANNEXE L (Suite)...

28.4	En proportion du nombre d'employés, notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, pour l'acquisition de la nouvelle technologie.	0,864	<u>0,930</u>				✗
------	---	-------	--------------	--	--	--	---

SECTION 4 : VARIABLES DE L'ENVIRONNEMENT CONTEXTUEL

N°	Énoncé de la question	Charge factorielle de l'item ou point de saturation	α de Cronbach si l'item est éliminé, 2ème itération	α de Cronbach du facteur en question	α de Cronbach si l'item est éliminé, 3ème itération	α de Cronbach du facteur en question	Items éliminés
29. MUNIFICENCE DE L'ENVIRONNEMENT						0,781	
29.1	Plusieurs opportunités sont offertes pour notre entreprise sur les marchés existants.	0,830	0,863	0,855	0,813		
29.2	Plusieurs opportunités sont offertes pour notre entreprise sur de nouveaux marchés (exemple : marchés d'exportation, etc.).	0,827	<u>0,855</u>				✗
29.3	Plusieurs ressources sont disponibles pour notre entreprise sur les différents marchés.	0,717	0,855		0,796		
29.4	La croissance du marché où œuvre notre entreprise est considérable.	0,820	0,869		<u>0,781</u>		✗
30. DYNAMISME « INSTABILITÉ » DE L'ENVIRONNEMENT						0,825 ⁹ 0,742 ¹⁰	
30.1	Le niveau d'instabilité de notre environnement technologique est élevé.	0,743	0,907	0,867	0,867		
30.2	Le niveau d'instabilité de notre environnement industriel et professionnel (exemple : nouvelles normes de publicité, de formation, de certification, etc.) est élevé.	0,791	0,867				✗
30.3	Le niveau d'instabilité dans notre environnement socioculturel (exemple : nouveaux groupes de pression, syndicats patronaux, etc.) est élevé.	0,715	<u>0,867</u>		0,833		

⁹ Coefficient α de Cronbach de la deuxième itération¹⁰ Coefficient α de Cronbach de la troisième itération

... ANNEXE L (Suite)...

30.4	Le niveau d'instabilité dans l'environnement politique et réglementaire (exemple : nouvelles lois, fréquences de changements de gouvernements, changement au cadre réglementaire et juridique, etc.) est élevé.	0,710	0,889		0,831		×
30.5	Les stratégies compétitives des entreprises concurrentes avec notre entreprise sont imprévisibles.	0,737	0,883		0,835		
30.6	Les marchés de notre entreprise sont difficiles à prévoir.	0,755	0,886		0,825		×
31. COMPÉTITIVITÉ							
31.1	La concurrence dans notre secteur d'activité est élevée.	0,756	0,832		0,790		×
31.2	Le pouvoir de négociation des clients est faible.	0,674	0,845		0,810		
31.3	Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé.	0,603	0,855		0,824		
31.4	Les produits provenant du marché informel représentent une grande menace pour notre entreprise.	0,683	0,839		0,801		
31.5	Les possibilités d'entrées des autres concurrents sur nos marchés sont élevées.	0,756	0,819		0,770		×
31.6	Il existe une forte publicité de solde des produits/services dans notre secteur d'activité.	0,774	0,831		0,792		
31.7	Tout ce qu'on peut offrir sur le marché, d'autres entreprises concurrentes peuvent faire de même.	0,746	0,828	0,823 ¹¹	0,787	0,770 ¹² 0,719 ¹³	
31.8	La concurrence des prix est la particularité dans notre secteur d'activité.	0,666	0,787				×
31.9	Souvent, on entend parler de délocalisations de nos concurrents vers de nouveaux marchés.	0,865	0,832		0,827		
32. COMPLEXITÉ DE L'ENVIRONNEMENT							
32.1	La taille de notre réseau de partenaires d'affaires par rapport à celle de nos concurrents est faible.	0,910	0,608	0,706	0,530	0,706 ¹⁴	

¹¹ Coefficient α de Cronbach de la deuxième itération¹² Coefficient α de Cronbach de la troisième itération¹³ Coefficient α de Cronbach de la quatrième itération¹⁴ La valeur α de Cronbach de la deuxième itération a été gardée

... ANNEXE L (Suite)...

32.2	La taille de notre réseau d'associations professionnelles par rapport à celle de nos concurrents est faible.	0,926	0,578		0,475		
32.3	Le degré d'interdépendance entre nos partenaires d'affaires, nos associations professionnelles et nous-mêmes est faible.	0,869	0,583		0,528		
32.6	Pour améliorer la compétitivité de notre entreprise, plusieurs différentes technologies devraient être maîtrisées.	0,697	<u>0,706</u>				×
32.7	Il est nécessaire de collaborer avec plusieurs intervenants (exemple : grossistes, distributeurs et clients) pour la commercialisation de nos produits.	0,679	0,807		0,911		

ANNEXE M

QUESTIONNAIRE PURIFIÉ



Madame,
Monsieur,

Bienvenue dans ce sondage portant sur la performance de l'entreprise algérienne, sondage préparé pour des recherches universitaires.

L'entreprise algérienne fait face à plusieurs défis. Nous entreprenons dans ce cadre une étude dont les objectifs de recherche sont doubles :

- faire une analyse de la performance sur l'entreprise algérienne, ce qui nous permettra de déceler les indicateurs de performance les plus significatifs;
- mettre à la disposition des entreprises et des décideurs politiques algériens un outil d'optimisation de la performance.

Nous vous invitons ainsi à décrire certaines facettes de votre entreprise. Votre participation est précieuse et constitue une contribution importante à la réussite de ce projet de recherche. Le temps requis pour répondre à ce questionnaire est d'environ 17 à 25 minutes.

Nous signalons d'autre part que les réponses que vous donnerez sont strictement anonymes et confidentielles. Ce projet de recherche a par ailleurs été approuvé par le comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UqAM. Le sondage s'adresse à l'entrepreneur, considéré comme étant la personne la plus qualifiée pour répondre à ce sondage.

Personnes contacts :

Boudjemaa Amroune, chercheur et doctorant en administration des entreprises, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG_UqAM) :
Courriel : amroune.boudjemaa@courrier.uqam.ca

Bernard Prosper, Ph.D., École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG_UqAM)
Michel Plaisent, Ph.D., École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG_UqAM)
Taïeb Hafsi, Ph.D., École des Hautes Études Commerciales, Université de Montréal (HEC Montréal)

... ANNEXE M (Suite)...

SECTION 1 : INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ENTREPRISE ET SUR L'ENTREPRENEUR

Veuillez répondre aux questions suivantes concernant les informations générales sur vous et sur votre entreprise. Veuillez cocher la case appropriée qui correspond à votre réponse.

13) Dans quel secteur d'activité œuvre votre entreprise?

N°	
1.1	Services
1.2	Bâtiments et travaux publics
1.3	Manufactures
1.4	Services liés aux industries
1.5	Agriculture
1.6	Pêche
1.7	Activités artisanales
1.8	Mixte (deux ou plusieurs activités)
1.9	Autres (précisez).....

14) Depuis quelle année votre entreprise existe-t-elle?

2.1	Avant 1980
2.2	1 ^{er} janvier 1980 au 31 décembre 1989
2.3	1 ^{er} janvier 1990 au 31 décembre 1999
2.4	1 ^{er} janvier 2000 à ce jour

15) quelle est la taille de votre entreprise en termes de nombre d'employés permanents et à temps plein?

3.1	Très petite entreprise (de 1 à 9 employés)
3.2	Petite entreprise (de 10 à 49 employés)
3.3	Moyenne entreprise (de 50 à 250 employés)
3.4	Grande entreprise (de 251 à 500 employés)
3.5	Très grande entreprise (plus de 500 employés)

16) quel est le statut juridique de votre entreprise?

4.1	Entreprise publique
4.2	Entreprise privée
4.3	Entreprise en partenariat
4.4	Société par action (SPA)
4.5	Société à responsabilité limitée (SARL)
4.6	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)
4.7	Autres (précisez).....

... ANNEXE M (Suite)...

17) quelle est l'implantation géographique de votre entreprise sur le plan national?

5.1	Nord
5.2	Hauts plateaux
5.3	Sud
5.4	Grand Sud

18) quel est le niveau scolaire le plus élevé que vous avez atteint?

6.1	Primaire
6.2	Moyenne
6.3	Secondaire
6.4	Universitaire (Licence ou ingénieure)
6.5	Magistère ou master
6.6	Doctorat

19) qui prend les décisions dans votre entreprise?

7.1	Directeur seul dans tous les cas
7.2	Directeur seul uniquement dans les décisions stratégiques
7.3	Directeur et ses proches assistants
7.4	Autres personnes dirigeantes

20) Le propriétaire de l'entreprise est-il directeur?

8.1	Oui
8.2	Non

21) quel est votre sexe?

9.1	Masculin
9.2	Féminin

22) Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?

10.1	Moins de 30 ans
10.2	Entre 30 ans et 45 ans
10.3	Entre 46 ans et 55 ans
10.4	Entre 56 ans et 65 ans
10.5	Plus de 65 ans

23) Avez-vous bénéficié d'un programme de mise à niveau pour votre entreprise?

11.1	Oui
11.2	Non

... ANNEXE M (Suite)...

24) Si oui, en quelle année avez-vous bénéficié de ce programme?

12	Veuillez préciser l'année (.....)
----	-----------------------------------

SECTION 2 : MESURE DE LA PERFORMANCE

Si vous avez fait des opérations de mise à niveau, veuillez répondre à la rubrique 2, sinon répondre à la rubrique 1.

13. Rubrique 1 : Évaluation de la performance de votre entreprise

<p>Veuillez évaluer la performance de votre entreprise par rapport à la moyenne du secteur d'activité au cours des trois dernières années. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :</p> <p>(1 = Très en dessous de la moyenne, 2 = En dessous de la moyenne, 3 = Peu en dessous de la moyenne, 4 = Moyenne, 5 = Peu en dessus de la moyenne, 6 = En dessus de la moyenne, 7 = Très en dessus de la moyenne)</p>									
	N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
	13. MESURE DE LA PERFORMANCE (MEPERFOR)								
MESURE DE PERFORMANCE	13.1	Croissance de la part du marché							
	13.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise							
	13.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents							
	13.4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise							
	13.5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel							
	13.6	Évolution du bénéfice net sur l'avoir							
	13.7	Évolution du bénéfice sur les ventes							

14. Rubrique 2 :

Veuillez évaluer la performance de votre entreprise AVANT LA MISE À NIVEAU.

<p>Veuillez évaluer la performance de votre entreprise par rapport à la moyenne du secteur d'activité au cours des trois dernières années. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :</p> <p>(1 = Très en dessous de la moyenne, 2 = En dessous de la moyenne, 3 = Peu en dessous de la moyenne, 4 = Moyenne, 5 = Peu en dessus de la moyenne, 6 = En dessus de la moyenne, 7 = Très en dessus de la moyenne)</p>								
--	--	--	--	--	--	--	--	--

... ANNEXE M (Suite)...

	N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
	13. MESURE DE LA PERFORMANCE (MEPERFOR)								
MESURE DE PERFORMANCE	14.1	Croissance de la part du marché							
	14.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise							
	14.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents							
	14.4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise							
	14.5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel							
	14.6	Évolution du bénéfice net sur l'avoir							
	14.7	Évolution du bénéfice sur les ventes							

15. Veuillez évaluer la performance de votre entreprise APRÈS LA MISE À NIVEAU.

Veuillez évaluer la performance de votre entreprise par rapport à la moyenne du secteur d'activité au cours des trois dernières années. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :

(1 = Très en dessous de la moyenne, 2 = En dessous de la moyenne, 3 = Peu en dessous de la moyenne,
4 = Moyenne, 5 = Peu en dessus de la moyenne, 6 = En dessus de la moyenne, 7 = Très en dessus de la moyenne)

	N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
	13. MESURE DE LA PERFORMANCE (MEPERFOR)								
MESURE DE PERFORMANCE	15.1	Croissance de la part du marché							
	15.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise							
	15.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents							
	15.4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise							
	15.5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel							
	15.6	Évolution du bénéfice net sur l'avoir							
	15.7	Évolution du bénéfice sur les ventes							

... ANNEXE M (Suite)...

SECTION 3.A : INVESTISSEMENTS IMMATÉRIELS

Selon votre perception des variables de l'investissement immatériel, veuillez indiquer l'importance que vous accordez à chacun des facteurs ci-dessous. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :

(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Plutôt pas d'accord, 4 = Ni en accord ni en désaccord,
5 = Plutôt d'accord, 6 = D'accord, 7 = Tout à fait d'accord)

GESTION DE LA PRODUCTION (GPRODCT)	N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
	16. GESTION DE LA PRODUCTION (GESTPROD)								
	16.1	Il y a eu une normalisation des produits.							
	16.2	Il y a eu une amélioration de la gestion des processus de production.							
	16.3	Il y a eu une optimisation du temps de fabrication des produits.							
	17. SITUATION DE LA PRODUCTION (SITUPROD)								
	17.1	La fiabilité du produit fini est plus améliorée.							
	17.2	La capacité du processus de production est nettement améliorée.							
	17.3	Nous maîtrisons la gestion des stocks des produits finis.							
	17.4	Nous minimisons régulièrement le coût de revient des produits finis.							

ESTION DE LA QUALITÉ (GQUALITE)	18. GESTION DU PROCESSUS DE LA QUALITÉ (GESPRQAL)								
	18.1	Nous offrons à nos clients au moins un nouveau produit/service par année.							
	18.2	Chaque année, nous améliorons au moins une caractéristique de nos produits/services.							
	18.3	Nous assurons la correction des défauts dans nos activités de production							
	19. GESTION DE LA FONCTION QUALITÉ (GESFOQUL)								
	19.1	Nous pouvons documenter la qualité technique de notre produit/service par rapport à nos concurrents.							
	19.2	Nous avons des informations sur les fournisseurs qui livrent toujours à temps et remplissent leurs engagements correctement.							
MANAGEMENT GÉNÉRAL	20. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT GÉNÉRAL (STORGMMG)								
	20.1	Le taux d'utilisation des mécanismes de coordination entre patrons et employés et de contrôle formel se compare aux autres entreprises de notre industrie.							
	20.2	Le taux d'utilisation des mécanismes de contrôle informel se compare aux autres entreprises de notre industrie.							
	20.3	Le degré de spécialisation en termes de nombres d'unités fonctionnelles et d'intensité administrative se compare aux autres entreprises de notre industrie.							
GESTION FINANCIÈRE	21. GESTION FINANCIÈRE (GESTFINA)								
	21.1	Les fonds nécessaires au financement des activités de production sont disponibles.							
	21.2	Le taux de croissance couvre les impératifs financiers.							
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRHUMAIN)	22. SÉLECTION DU PERSONNEL (SELCPERS)								
	22.1	Lors du recrutement pour des postes de direction, nous prêtons une grande attention aux caractéristiques entrepreneuriales telles que : la créativité, l'entraînement à l'action, l'autonomie, etc.							
	22.2	Les postes de gestion ouverts sont souvent comblés par des candidats externes.							
	22.3	Lors du recrutement pour des postes de gestion, les critères de sélection les plus importants sont : travail en équipe, comportement en situation de conflit et avoir des compétences, etc.							
	23. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL (FODEVPER)								
	23.1	L'objectif de la formation est accentué sur l'application des idées et des innovations en matière de gestion de projet, des sources d'approvisionnement et de mise en réseau (réseautage), etc.							
	23.2	L'objectif de la formation est de mettre l'accent sur des objectifs pratiques.							

... ANNEXE M (Suite)...

GESTION DU MARKETING (GMARKTG)	24. RÉCOMPENSES DU PERSONNEL (RECOMPERS)									
	24.1	La récompense des gestionnaires dépend de leurs capacités à prendre des risques entrepreneuriaux.								
	24.2	Les employés innovateurs jouissent d'une bonne réputation.								
	24.3	Le succès dans le développement de nouvelles activités joue un rôle fondamental dans le développement de carrière de l'employé.								
	25. ORIENTATION CLIENT (ORCLIENT)									
	25.1	Notre entreprise existe pour servir nos clients.								
	25.2	Nous sommes plus orientés sur le client que nos concurrents.								
	25.3	Notre avantage compétitif est principalement basé sur la diversification des produits/services.								
	26. ORIENTATION CLIENT EN ACTION (ORCLIACT)									
	26.1	Notre service de marketing communique régulièrement des documents (rapports, bulletins) qui fournissent des informations consistantes sur nos clients.								
	26.2	Dès qu'un événement se passe dans un important marché client, toute l'entreprise est au courant à ce sujet dans une très courte durée.								
	26.3	Les données sur la satisfaction/insatisfaction du client sont souvent diffusées à tous les niveaux de l'entreprise.								

SECTION 3.B : INVESTISSEMENTS MATÉRIELS

Selon votre perception des variables de l'investissement matériel, veuillez indiquer l'importance que vous accordez à chacun des facteurs ci-dessous. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :

(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Plutôt pas d'accord, 4 = Ni en accord ni en désaccord, 5 = Plutôt d'accord, 6 = D'accord, 7 = Tout à fait d'accord)

MODERNISATION DES ÉQUIPEMENTS	N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
	27. RENDEMENT DE LA MODERNISATION DE L'ÉQUIPEMENT (REMODEQU)								
	27.1	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une amélioration de la durée du cycle de vie de nos machines.							
	27.2	Nous constatons, après la modernisation de nos équipements, une diminution de la consommation des outils et du consommable.							
	27.3	Après la modernisation de nos équipements, la qualité du produit est améliorée.							

... ANNEXE M (Suite)...

ACQUISITION DE LA TECHNOLOGIE (ACQTECHN)	28. CAPACITÉS TECHNOLOGIQUES (CAPTECHN)									
	28.1	Les gestionnaires de notre entreprise allouent plus de ressources financières pour l'acquisition de la nouvelle technologie.								
	28.2	Les gestionnaires de notre entreprise estiment que l'utilisation de la nouvelle technologie est un moteur de croissance.								
	28.3	Dans notre industrie, les concurrents ont des technologies similaires à celles de notre entreprise.								
	29. ACQUISITION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES (ACQNOTEC)									
	29.1	En proportion du chiffre d'affaires, notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, pour l'acquisition de la nouvelle technologie.								
	29.2	En proportion du nombre d'employés, notre entreprise dépense plus, par rapport aux 5 dernières années, dans la recherche et développement « R&D ».								

SECTION 4 : VARIABLES DE L'ENVIRONNEMENT CONTEXTUEL

Selon votre perception des variables de l'environnement contextuel, veuillez indiquer l'importance que vous accordez à chacun des facteurs ci-dessous. Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants :

(1 = Pas du tout d'accord, 2 = Pas d'accord, 3 = Plutôt pas d'accord, 4 = Ni en accord ni en désaccord, 5 = Plutôt d'accord, 6 = D'accord, 7 = Tout à fait d'accord)

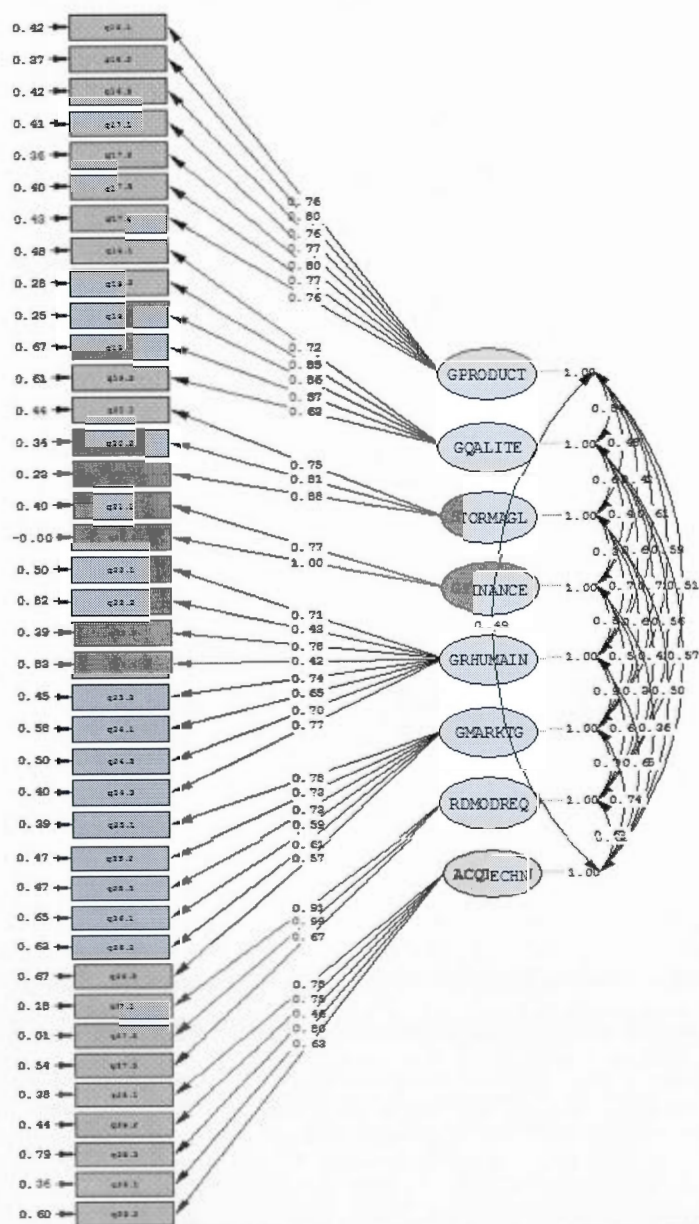
N°	Énoncé de la question	1	2	3	4	5	6	7
30. MUNIFICENCE DE L'ENVIRONNEMENT (MUNIFENV)								
30.1	Plusieurs opportunités sont offertes pour notre entreprise sur les marchés existants.							
30.2	Plusieurs opportunités sont offertes pour notre entreprise sur de nouveaux marchés (exemple : marchés d'exportation, etc.).							
30.3	Plusieurs ressources sont disponibles pour notre entreprise sur les différents marchés.							
31. DYNAMISME « INSTABILITÉ » DE L'ENVIRONNEMENT (DYNAMENV « Instabilité »)								
31.1	Le niveau d'instabilité de notre environnement technologique est élevé.							
31.2	Le niveau d'instabilité dans notre environnement socioculturel (exemple : nouveaux groupes de pression, syndicats patronaux, etc.) est élevé.							
31.3	Les stratégies compétitives des entreprises concurrentes avec notre entreprise sont imprévisibles.							
32. COMPÉTITIVITÉ (COMPTITI)								
32.1	Le pouvoir de négociation des clients est faible.							
32.2	Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé.							
32.3	Les produits provenant du marché informel représentent une grande menace pour notre entreprise.							

... ANNEXE M (Suite)...

32.4	Il existe une forte publicité de solde des produits/services dans notre secteur d'activité.								
32.5	Tout ce qu'on peut offrir sur le marché, d'autres entreprises concurrentes peuvent faire de même.								
32.6	Souvent, on entend parler de délocalisations de nos concurrents vers de nouveaux marchés.								
33. COMPLEXITÉ DE L'ENVIRONNEMENT (COMPLENV)									
33.1	La taille de notre réseau de partenaires d'affaires par rapport à celle de nos concurrents est faible.								
33.2	La taille de notre réseau d'associations professionnelles par rapport à celle de nos concurrents est faible.								
33.3	Le degré d'interdépendance entre nos partenaires d'affaires, nos associations professionnelles et nous-mêmes est faible.								
33.4	Il est nécessaire de collaborer avec plusieurs intervenants (exemple : grossistes, distributeurs et clients) pour la commercialisation de nos produits.								

ANNEXE N

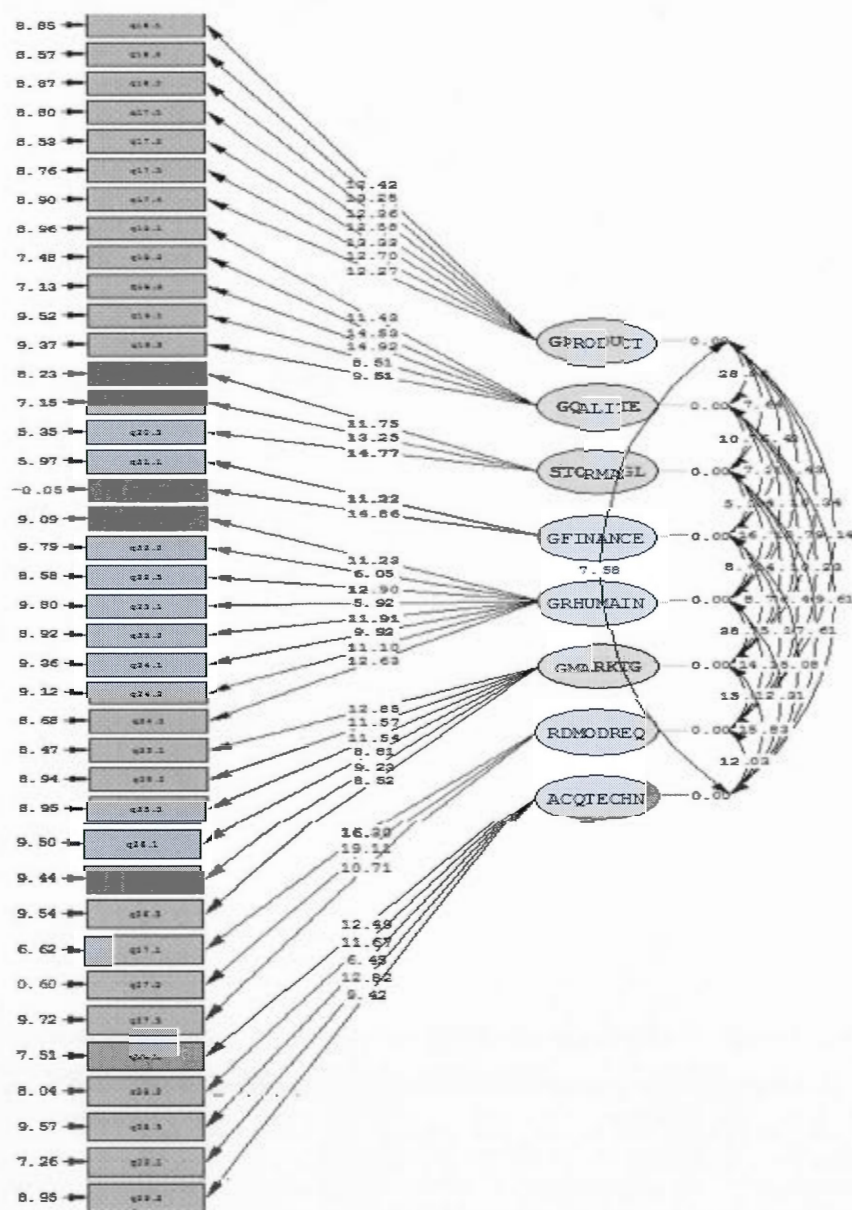
SCHEMA DE TRAJET PRESENTANT LES CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DU
MODELE 3



Chi-Square=1340.64, df=674, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

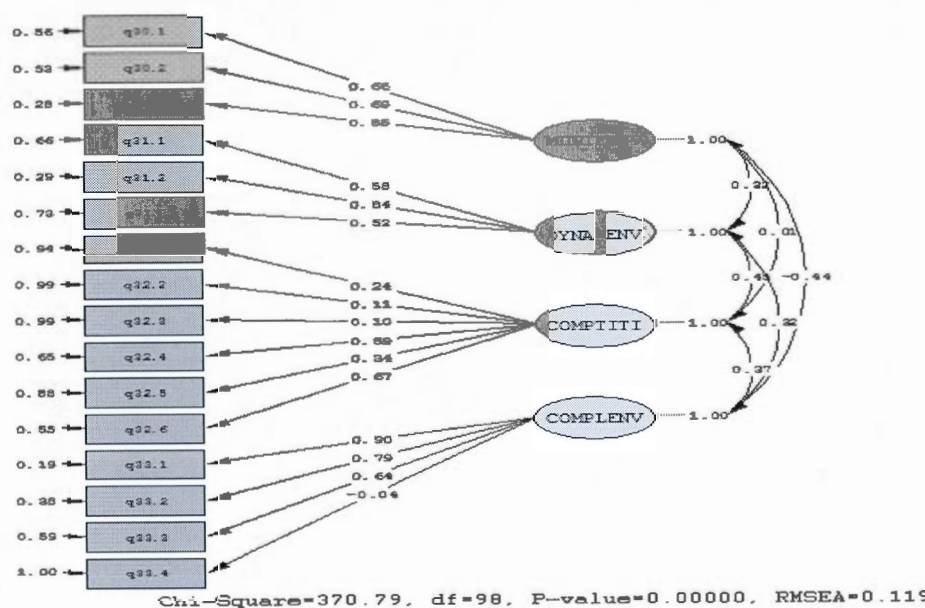
ANNEXE O

SCHEMA DE TRAJET PRESENTANT LES VALEURS T DE STUDENT DU
MODELE 3

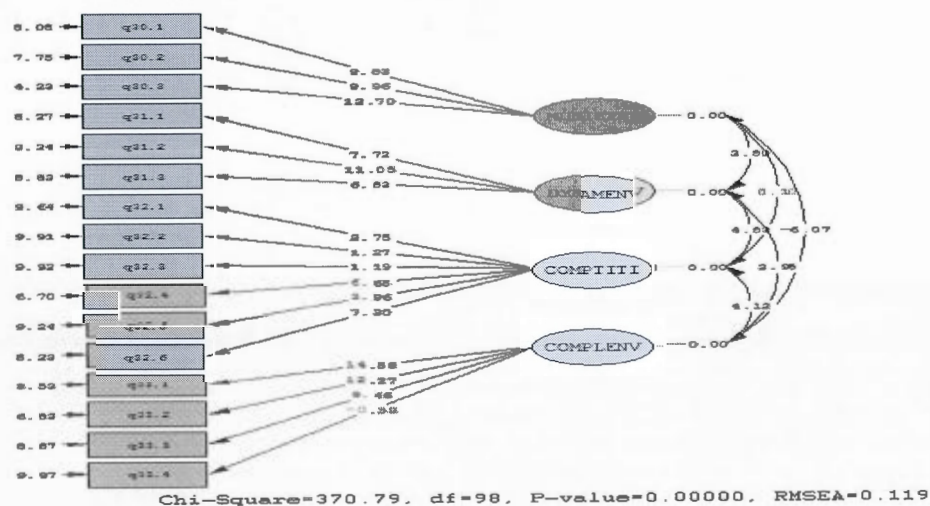


Chi-Square=1340.64, df=674, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

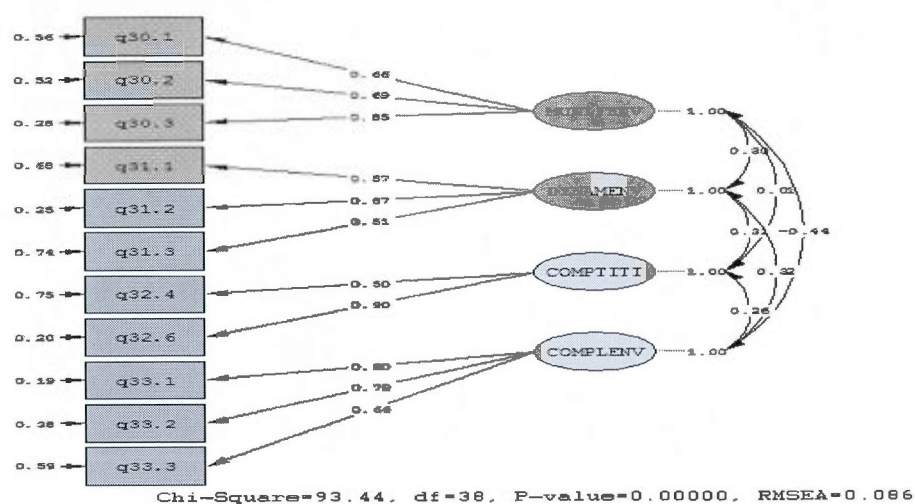
ANNEXE P

SCHEMA DE TRAJET PRESENTANT LES CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DU
MODELE 2

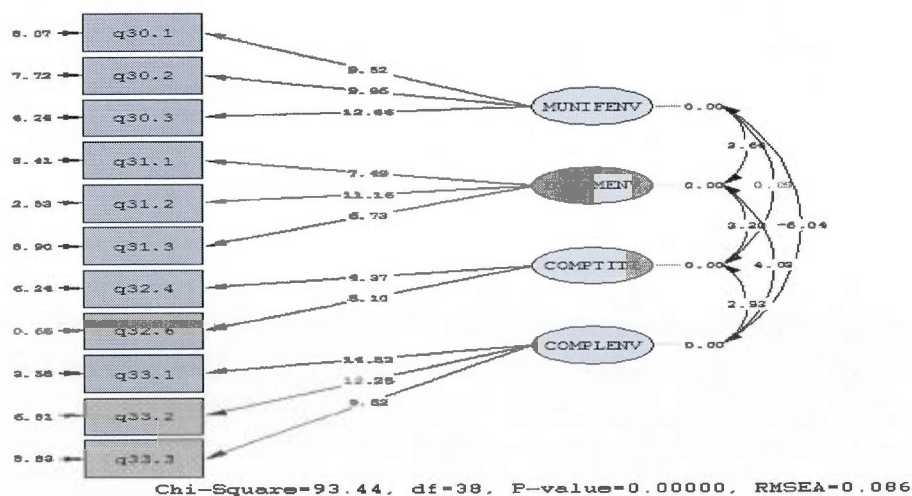
ANNEXE Q

SCHEMA DE TRAJET PRESENTANT LES VALEURS T DE STUDENT DU
MODELE 2

ANNEXE R
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES CONTRIBUTIONS
FACTORIELLES DU MODÈLE MODIFIÉ 5

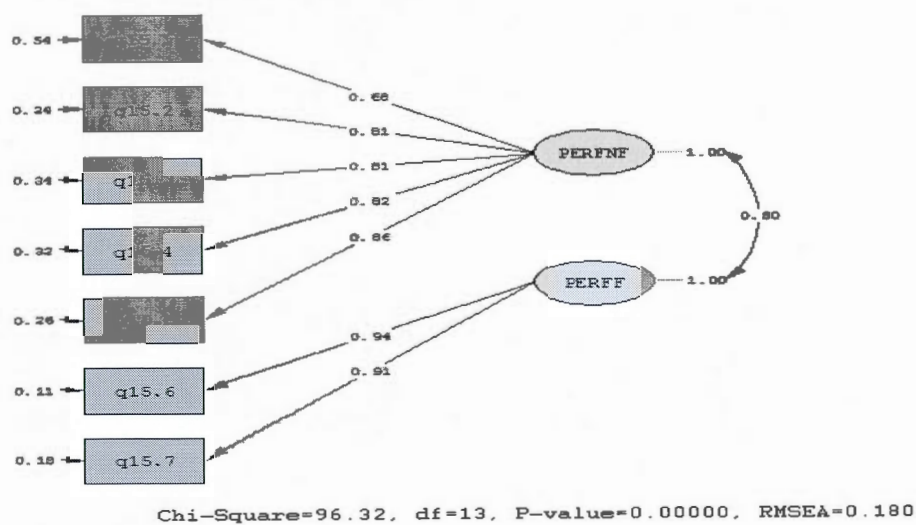


ANNEXE S
SCHÉMA DE TRAJET PRÉSENTANT LES VALEURS T DE STUDENT DU MODÈLE
MODIFIÉ 5



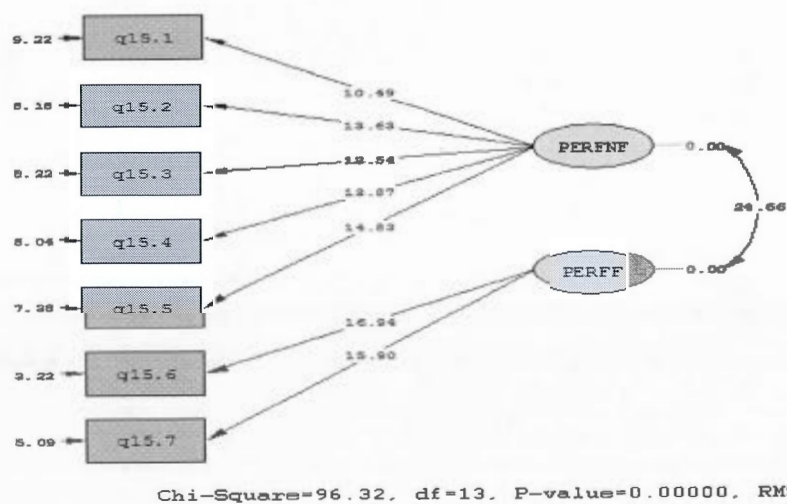
ANNEXE T

SCHEMA DE TRAJET PRESENTANT LES CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DU
MODELE 2



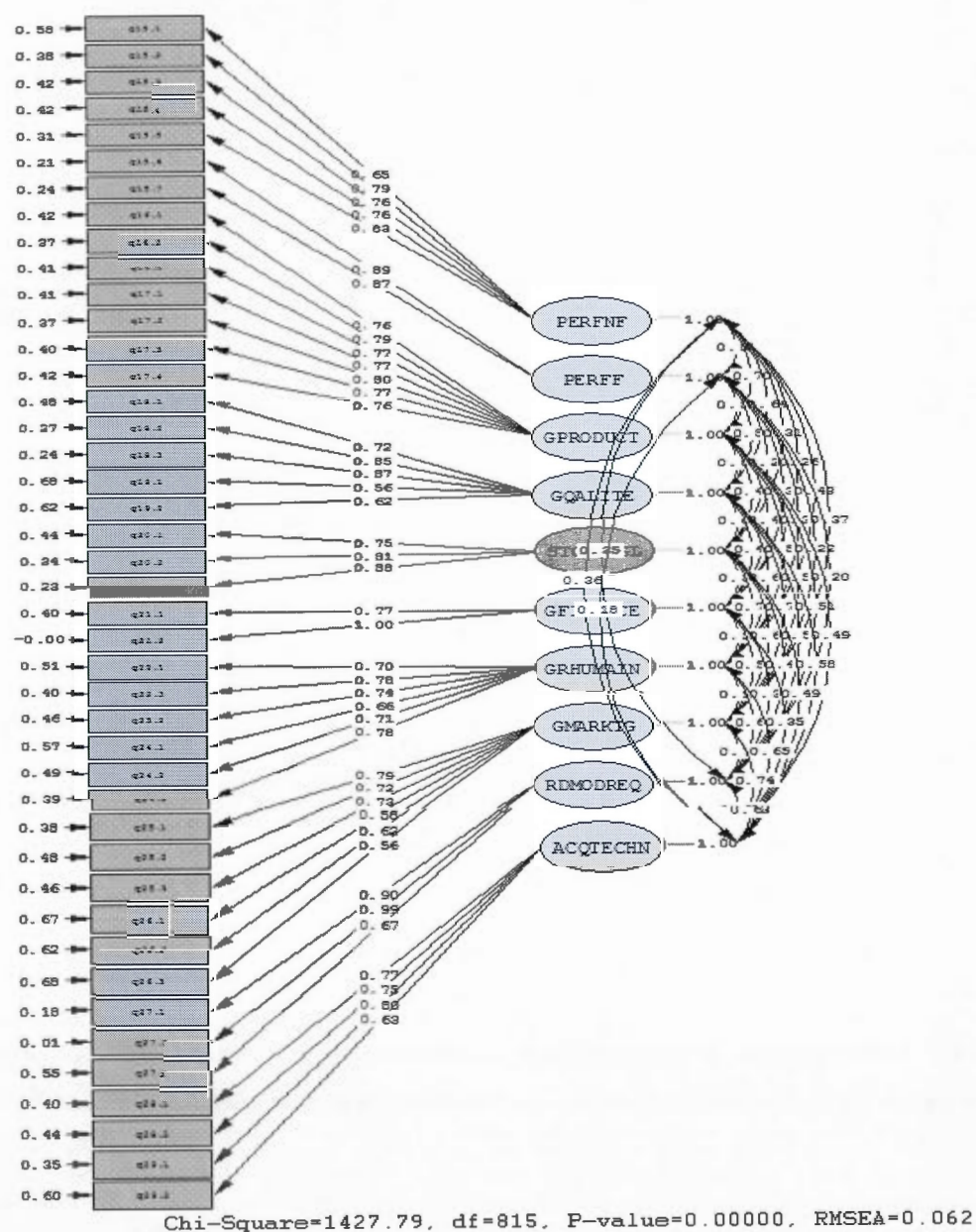
ANNEXE U

SCHEMA DE TRAJET PRESENTANT LES VALEURS T DE STUDENT DU
MODELE 2



ANNEXE V

SCHEMA DE TRAJET PRESENTANT LES CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DU
MODELE 2



ANNEXE W

ANNEXE X
SYNTAXE DU PROGRAMME

DATE: 6/21/2013
TIME: 12:43

LISREL 9.10

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
<http://www.ssicentral.com>

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2012
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

The following lines were read from file C:\Program Files (x86)\LISREL9\AFC5\SYNTAX19.spl:

Structural Model

Observed Variables: q15.1 q15.2 q15.3 q15.4 q15.5 q15.6 q15.7 q16.1 q16.2 q16.3 q17.1 q17.2
q17.3 q17.4 q18.1 q18.2 q18.3 q19.1 q19.2 q20.1 q20.2 q20.3 q21.1 q21.2 q22.1 q22.3 q23.2
q24.1 q24.2 q24.3 q25.1 q25.2 q25.3 q26.1 q26.2 q26.3 q27.1 q27.2 q27.3 q28.1 q28.2 q29.1
q29.2

Covariance Matrix from File 'C:\Program Files (x86)\LISREL9\AFC5\fl5-29C5.cov'

Sample Size=198

Latent Variables: PERFNF PERFF GPRODUCT GQALITE STORMAGL GFINANCE
GRHUMAIN GMARKTG RDMODREQ ACQTECHN

Relationships:

q15.1 q15.2 q15.3 q15.4 q15.5= PERFNF

q15.6 q15.7= PERFF

q16.1 q16.2 q16.3 q17.1 q17.2 q17.3 q17.4= GPRODUCT

q18.1 q18.2 q18.3 q19.1 q19.2= GQALITE

q20.1 q20.2 q20.3= STORMAGL

q21.1 q21.2= GFINANCE

q22.1 q22.3 q23.2 q24.1 q24.2 q24.3= GRHUMAIN

q25.1 q25.2 q25.3 q26.1 q26.2 q26.3= GMARKTG

q27.1 q27.2 q27.3= RDMODREQ

q28.1 q28.2 q29.1 q29.2= ACQTECHN

PERFNF= GPRODUCT GQALITE STORMAGL GFINANCE GRHUMAIN GMARKTG

RDMODREQ ACQTECHN

PERFF= GPRODUCT GQALITE STORMAGL GFINANCE GRHUMAIN GMARKTG

RDMODREQ ACQTECHN

Path Diagram

End of Problem

ANNEXE Y
RÉSULTATS DE L'EFFET D'INTERACTION APRES 2^{ème} AFC

Variables modératrices	Variables indépendantes	Interaction entre les deux variables	
		Charge factorielle (λ_{xz})	Erreur de mesure ($\theta_{\varepsilon xz}$)
Munificence de l'environnement	Gestion de la production	7.278	42.886
	Gestion de la qualité	12.593	107.031
	Structure organisationnelle et management général	10.449	81.171
	Gestion financière	5.889	28.673
	Gestion des ressources humaines	6.100	33.702
	Gestion du marketing	67.527	4447.142
	Rendement de la modernisation de l'équipement	9.482	54.623
	Acquisition de nouvelles technologies	8.154	53.609
Dynamisme « instabilité » de l'environnement	Gestion de la production	3.976	79.889
	Gestion de la qualité	6.880	181.450
	Structure organisationnelle et management général	5.709	153.748
	Gestion financière	3.217	46.781
	Gestion des ressources humaines	3.333	19.496
	Gestion du marketing	36.894	10222.551
	Rendement de la modernisation de l'équipement	5.181	69.647
	Acquisition de nouvelles technologies	4.455	29.693
Compétitivité	Gestion de la production	4.82	128.038
	Gestion de la qualité	8.34	291.291
	Structure organisationnelle et management général	6.92	247.170
	Gestion financière	3.9	74.535
	Gestion des ressources humaines	4.04	29.629
	Gestion du marketing	44.72	16590.560
	Rendement de la modernisation de l'équipement	6.28	110.438
	Acquisition de nouvelles technologies	5.4	42.398
Complexité de l'environnement	Gestion de la production	6.121	56.595
	Gestion de la qualité	10.591	131.197
	Structure organisationnelle et management général	8.788	107.682
	Gestion financière	4.953	34.767
	Gestion des ressources humaines	5.130	23.109
	Gestion du marketing	56.794	6685.395
	Rendement de la modernisation de l'équipement	7.975	56.222
	Acquisition de nouvelles technologies	6.858	35.782

(RESULTATS NON STANDARDISES)

ANNEXE Z

CONTRIBUTION FACTORIELLE ET ERREUR DE MESURE DE CHAQUE
VARIABLE OBSERVABLE

RÉSULTATS NON STANDARDISÉS

Facteurs	Description des facteurs	Items	Contribution factorielle	Erreur de mesure	Variance du facteur
GPRODUCT	Gestion de la production	q16.1	1	0,52	0,55
		q16.3	0,81	0,25	
		q17.3	0,60	0,87	
GQALITE	Gestion de la qualité	q18.1	1	2,61	0,42
		q18.3	2,32	2,83	
		q19.1	0,85	4,52	
STORMAGL	Structure organisationnelle et management général	q20.1	1	1,73	0,52
		q20.2	1,08	1,16	
		q20.3	1,38	0,94	
GFINANCE	Gestion financière	q21.1	1	2,22	0,48
		q21.2	0,95	-0,12	
GRHUMAIN	Gestion des ressources humaines	q22.1	1	3,94	0,15
		q23.2	0,16	3,45	
		q24.2	0,86	2,83	
GMARKTG	Gestion du marketing	q25.1	1	0,09	0,86
		q25.2	7,12	7,84	
		q25.3	8,65	10,02	
		q26.1	2,13	1,86	
		q26.2	3,46	3,92	
RDMODREQ	Rendement de la modernisation de l'équipement	q27.1	1	2,64	0,27
		q27.2	1,06	0,74	
		q27.3	1,08	5,36	
ACQTECHN	Acquisition de nouvelles technologies	q28.1	1	5,48	0,13
		q29.1	0,77	1,98	
		q29.2	0,93	9,66	
MUNIFENV	Munificence de l'environnement	q30.1	1	3,40	0,23
		q30.2	0,94	4,41	
		q30.3	1,08	2,26	
DYNAMENV	Dynamisme « instabilité » de l'environnement	q31.1	1	19,90	0,06
		q31.2	0,65	3,78	
COMPTITI	Compétitivité	q32.4	1	19,19	0,05
		q32.6	1	19,28	
COMPLENV	Complexité de l'environnement	q33.1	1	2,19	0,13
		q33.2	0,95	7,13	
		q33.3	0,59	6,05	

ANNEXE AA SYNTAXE DU PROGRAMME

Pour la vérification de l'effet modérateur de la variable munificence de l'environnement sur la variable gestion du marketing sous le module Simplis du Logiciel LISREL 9.1

Structural model

Observed Variables: q15.1 q15.2 q15.6 q15.7 q25.1 q25.2 q25.3 q26.1 q26.2 q30.1 q30.2 q30.3
intera6

Covariance Matrix from File 'C:\Program Files (x86)\LISREL9\Efm1\mfgm1.cov'

Sample Size=198

Latent Variables: PERFNF PERFF GMARKTG MUNIFENV GMXMF

Relationships:

q15.1= 1*PERFNF

q15.2= PERFNF

q15.6= 1*PERFF

q15.7= PERFF

q25.1= 1*GMARKTG

q25.2 q25.3 q26.1 q26.2= GMARKTG

q30.1= 1*MUNIFENV

q30.2 q30.3= MUNIFENV

intera6= 67.527*GMXMF

PERFNF= GMARKTG MUNIFENV GMXMF

PERFF= GMARKTG MUNIFENV GMXMF

Set the Error Variance of interac1 Equal to 4447.142

Set the Correlation between GMXMF and GMARKTG equal to 0

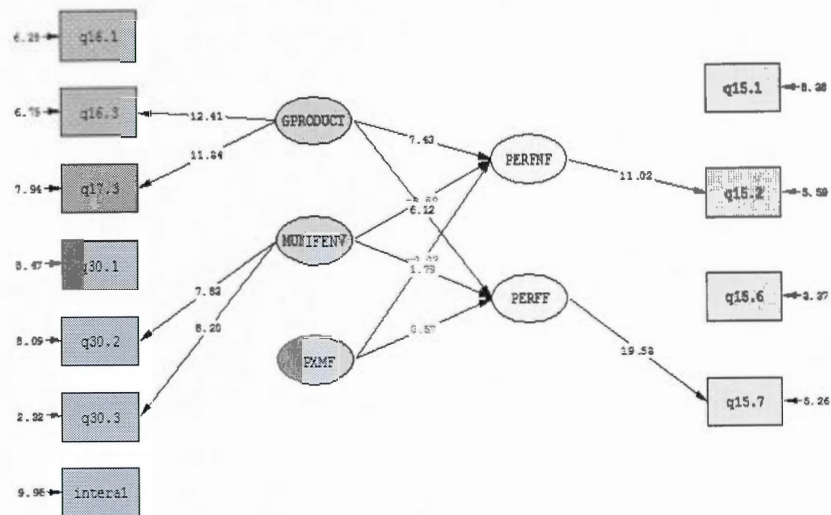
Set the Correlation between GMXMF and MUNIFENV equal to 0

Path Diagram

End of Problem

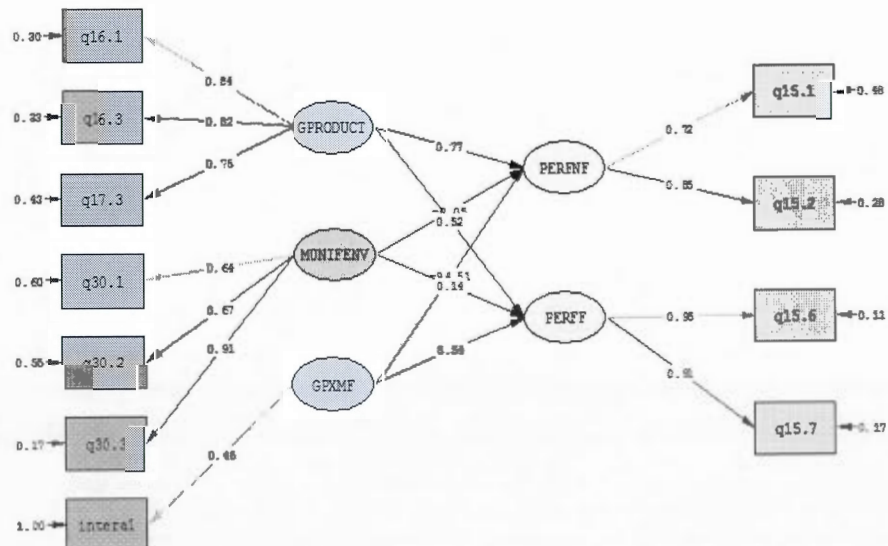
ANNEXE AB MODÈLE 1 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=62.66, df=37, P-value=0.00527, RMSEA=0.059

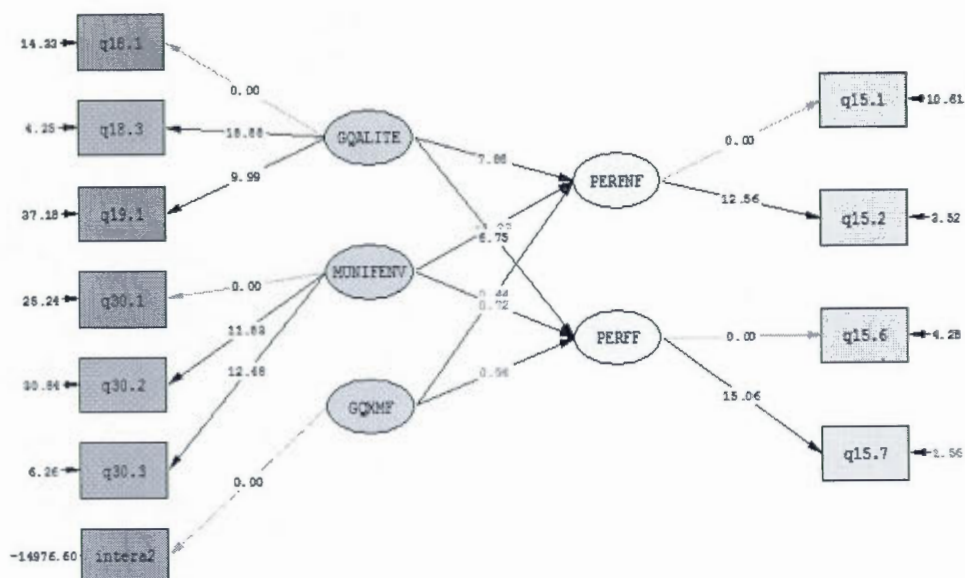
Coefficients de régression



Chi-Square=62.66, df=37, P-value=0.00527, RMSEA=0.059

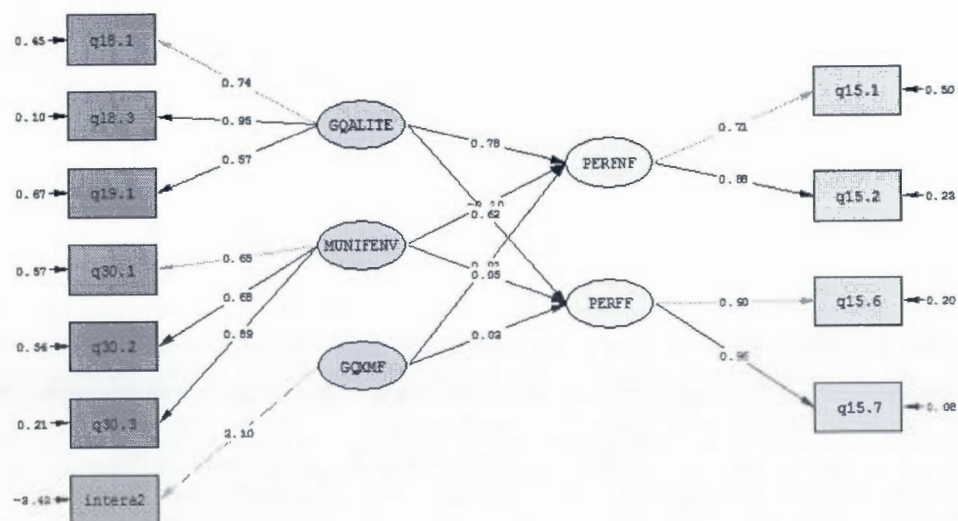
ANNEXE AC MODÈLE 2 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=165.77, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.133

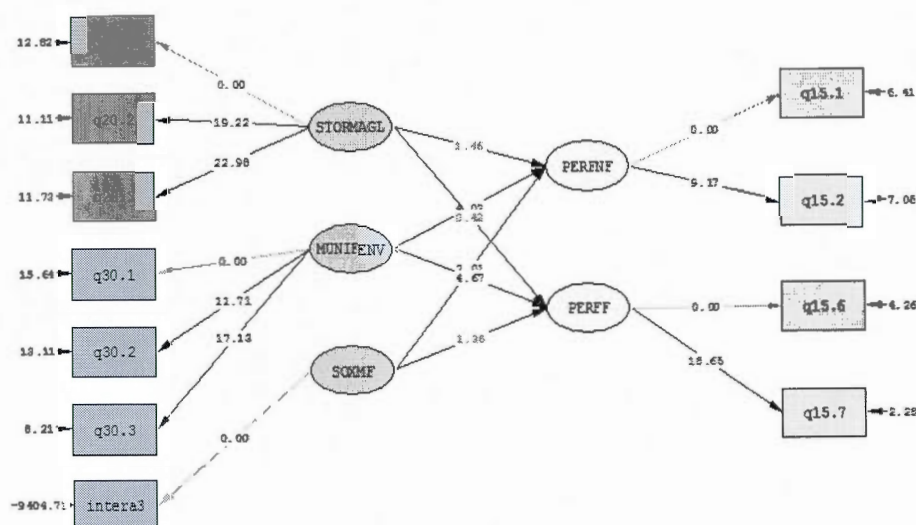
Coefficients de régression



Chi-Square=165.77, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.133

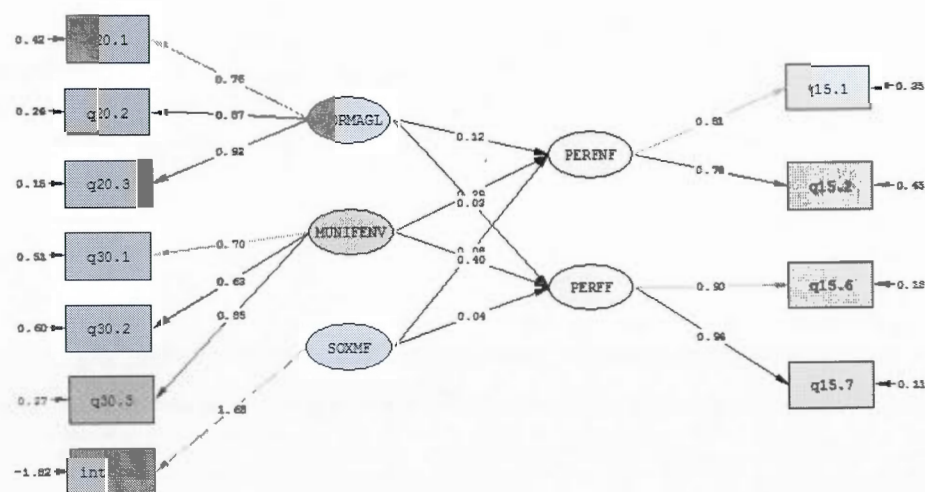
ANNEXE AD MODÈLE 3 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=225.99, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.161

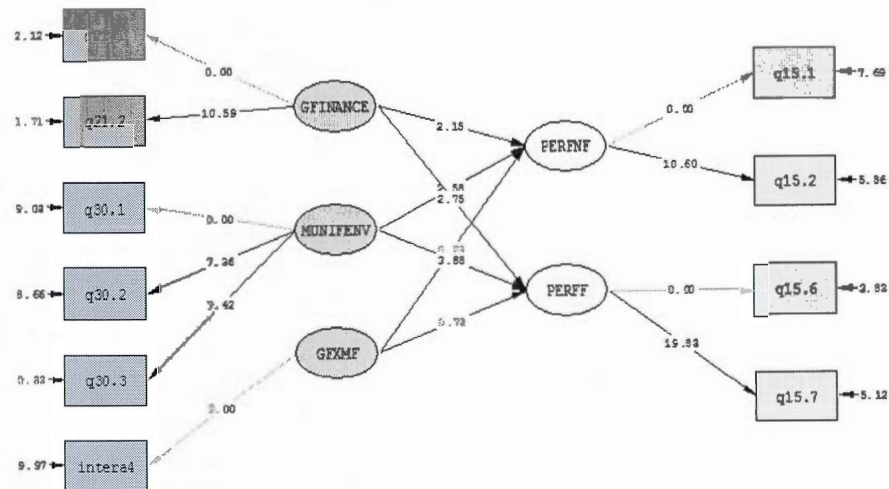
Coefficients de régression



Chi-Square=225.99, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.161

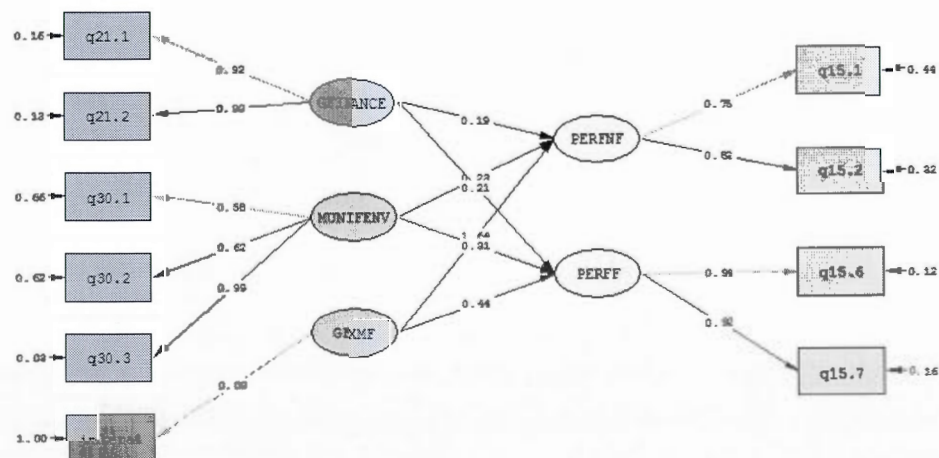
ANNEXE AE MODÈLE 4 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=59.45, df=28, P-value=0.00048, RMSEA=0.075

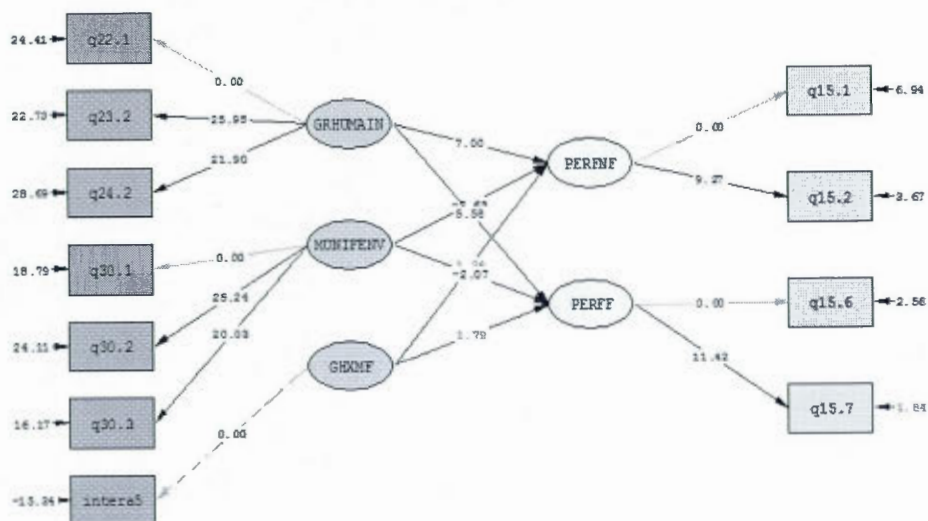
Coefficients de régression



Chi-Square=59.45, df=28, P-value=0.00048, RMSEA=0.075

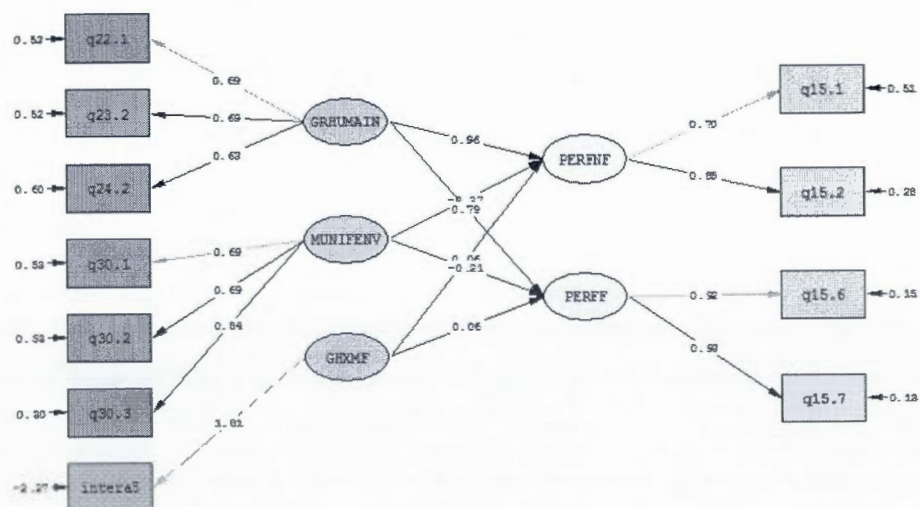
ANNEXE AF MODÈLE 5 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=242.21, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.167

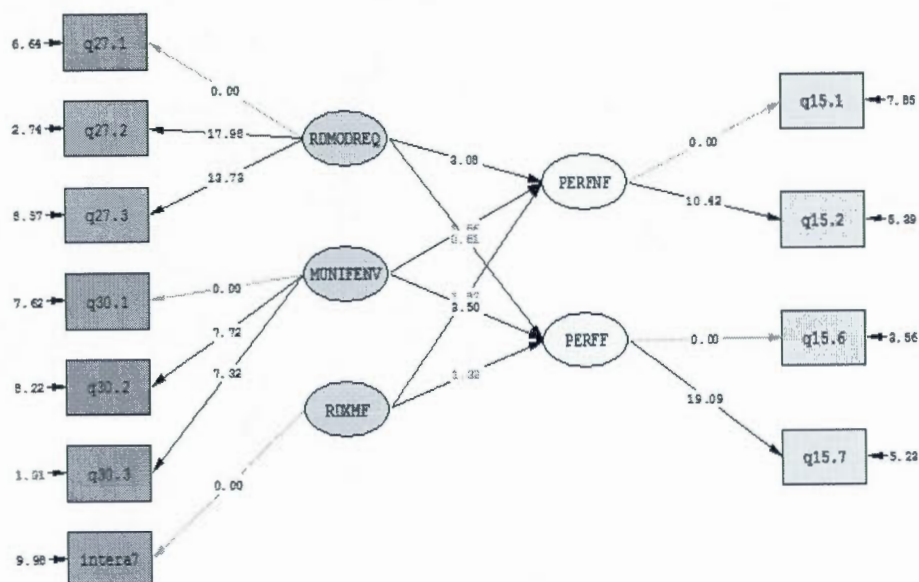
Coefficients de régression



Chi-Square=242.21, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.167

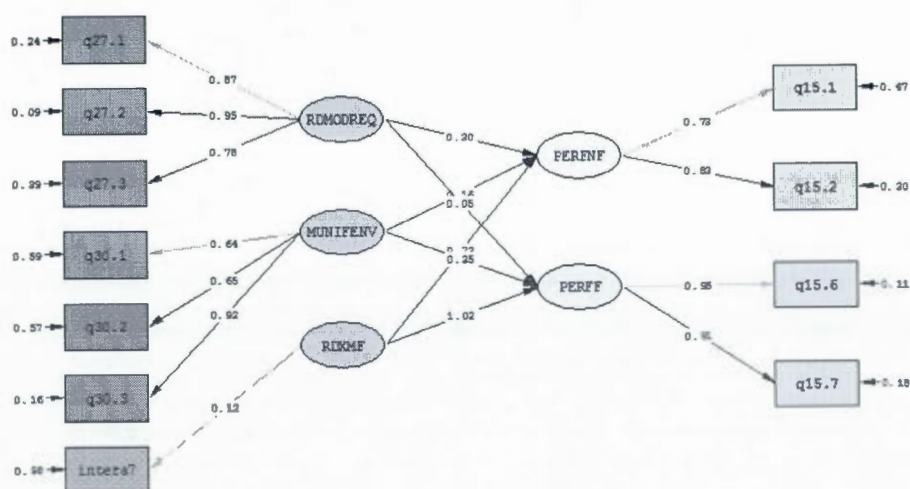
ANNEXE AG
MODÈLE 7 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=129.25, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.112

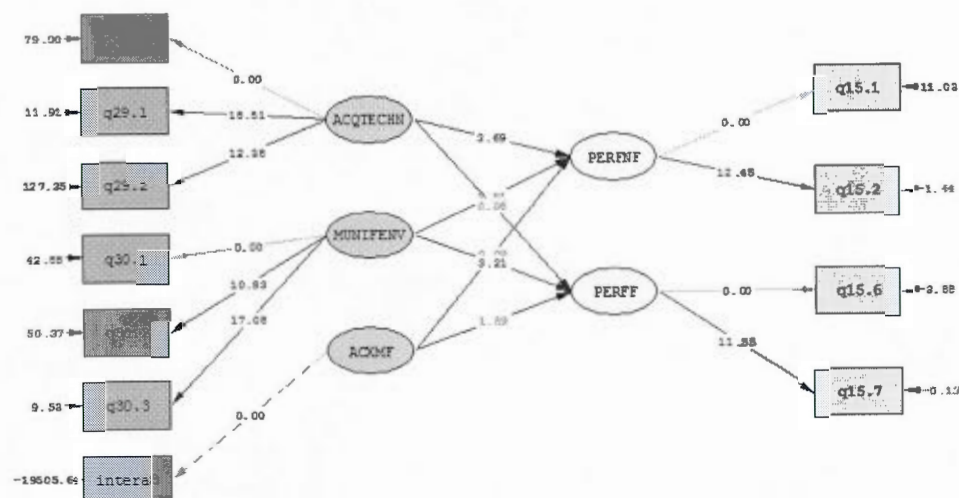
Coefficients de régression



Chi-Square=129.25, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.112

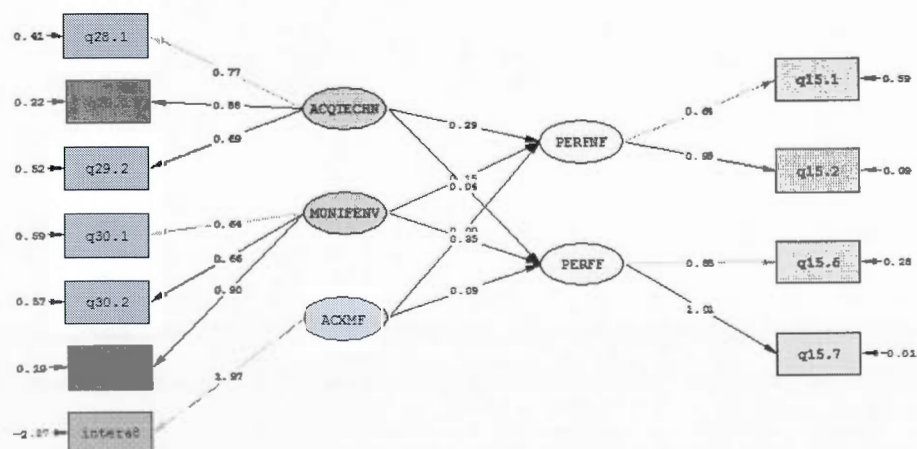
ANNEXE AH
MODÈLE 8 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=237.11, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.165

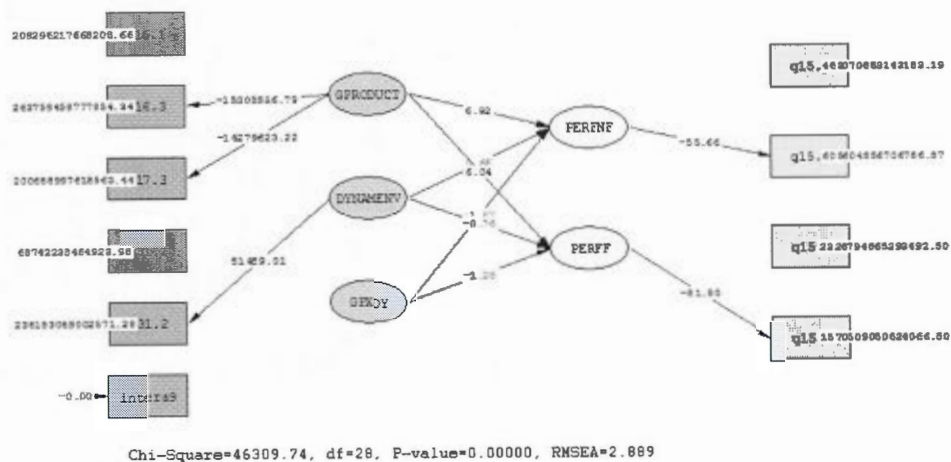
Coefficients de régression



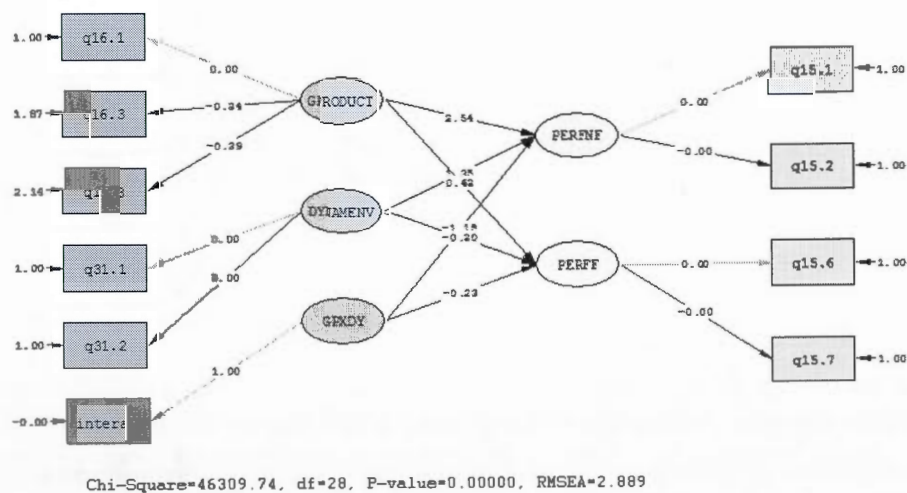
Chi-Square=237.11, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=0.165

ANNEXE AI MODÈLE 9 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student

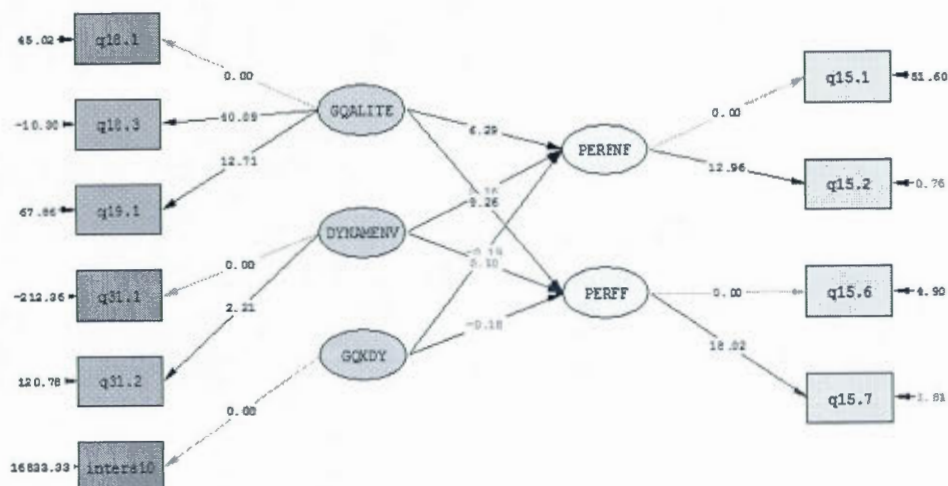


Coefficients de régression



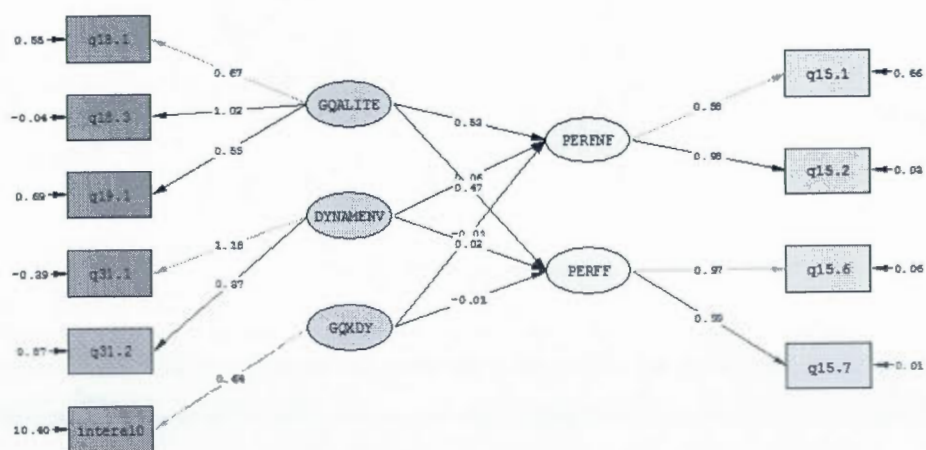
ANNEXE AJ
MODÈLE 10 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=388.08, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=0.255

Coefficients de régression



Chi-Square=388.08, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=0.255

Path diagram of the structural equation model for the second sample. The model includes latent variables REMODREQ, DYNAMENV, RIKDY, PERENV, and PERF, and observed variables q15.41, q15.54, q15.20, q15.65, q15.14, and interval15. Standardized path coefficients are shown on the arrows, and R-squared values are in boxes next to the observed variables.

Standardized path coefficients:

- REMOTREQ to PERENV: -0.144
- REMOTREQ to PERF: -0.162
- DYNAMENV to PERENV: 0.294
- DYNAMENV to PERF: 0.248
- RIKDY to PERF: 0.225
- PERENV to q15.41: -0.221
- PERF to q15.54: 0.207
- PERF to q15.20: 0.586

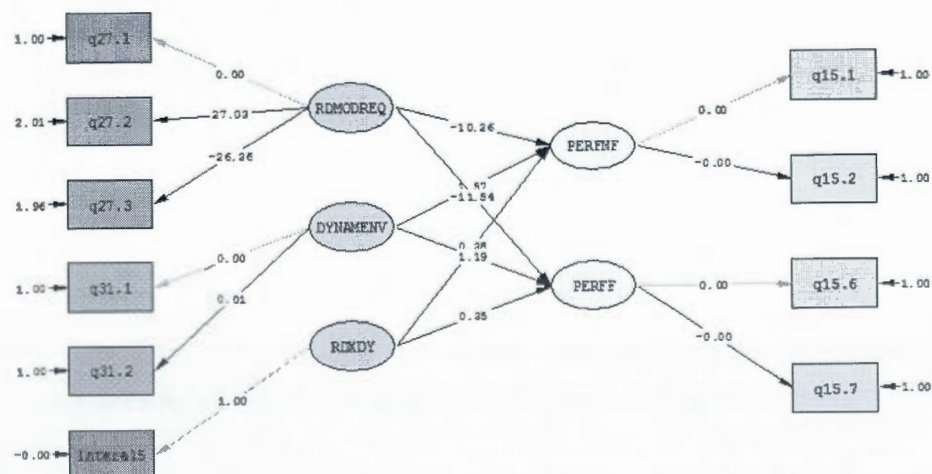
R-squared values (in boxes):

- q15.41: 0.255
- q15.54: 0.257
- q15.20: 0.653
- q15.65: 0.221
- q15.14: 0.255

Other values shown in the diagram:

- Interval15: -0.08
- REMOTREQ to q15.41: -0.152
- REMOTREQ to q15.54: -0.226
- REMOTREQ to q15.20: -0.102
- REMOTREQ to q15.65: -0.102
- REMOTREQ to q15.14: -0.102
- DYNAMENV to q15.41: 0.152
- DYNAMENV to q15.54: 0.226
- DYNAMENV to q15.20: 0.102
- DYNAMENV to q15.65: 0.102
- DYNAMENV to q15.14: 0.102
- RIKDY to q15.41: 0.152
- RIKDY to q15.54: 0.226
- RIKDY to q15.20: 0.102
- RIKDY to q15.65: 0.102
- RIKDY to q15.14: 0.102

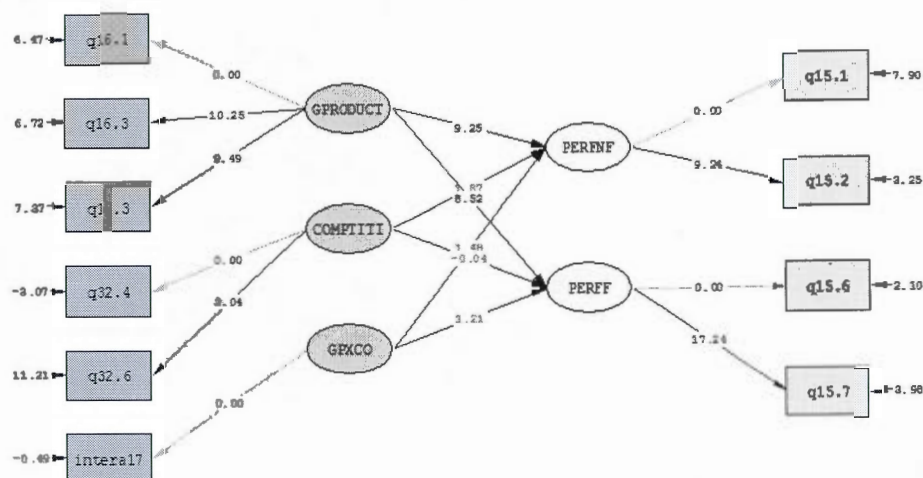
Coefficients de régression



Chi-Square=47736.90, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=2.934

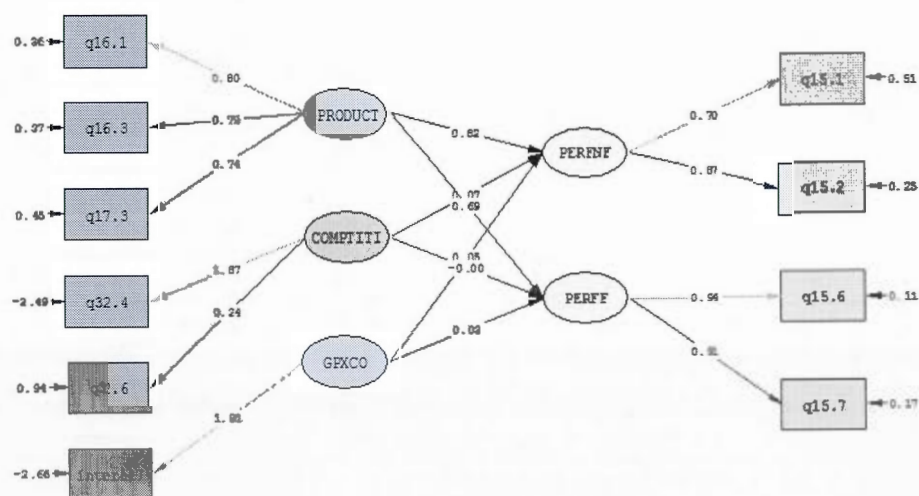
ANNEXE AL
MODÈLE 17 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=128.26, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=0.134

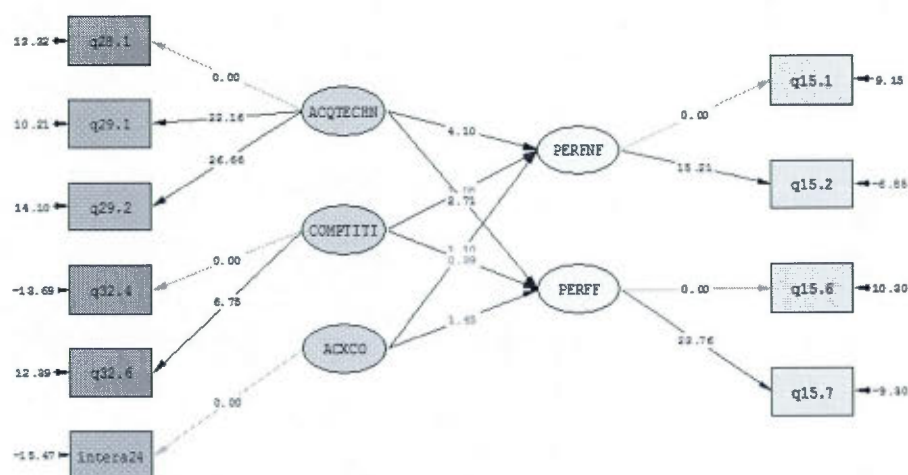
Coefficients de régression



Chi-Square=128.26, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=0.134

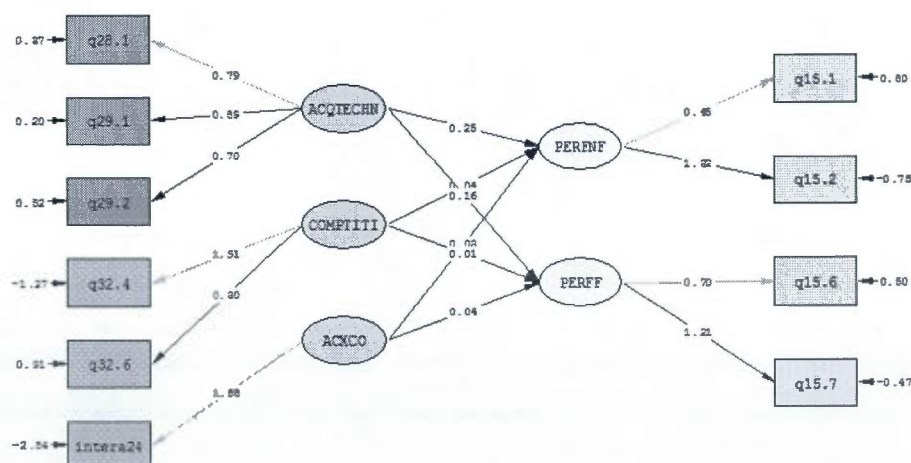
ANNEXE AM
MODÈLE 24 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=191.29, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=0.172

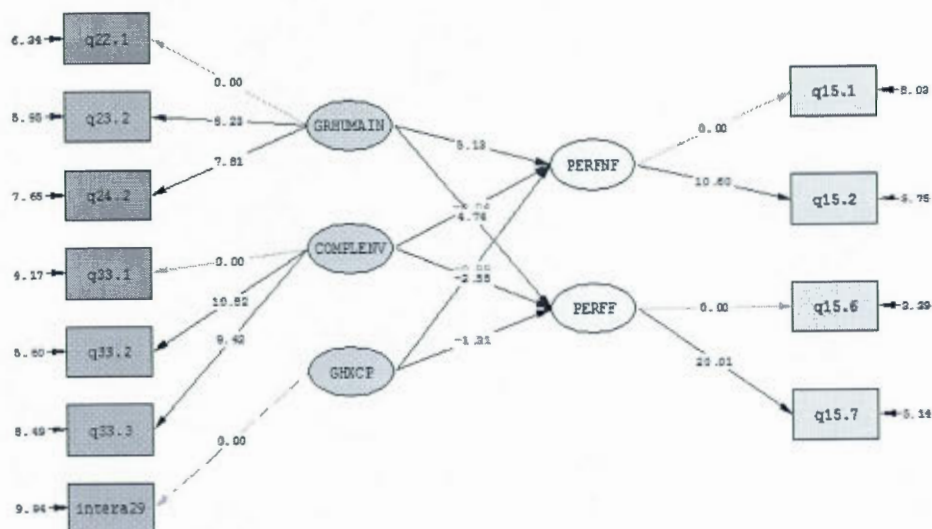
Coefficients de régression



Chi-Square=191.29, df=28, P-value=0.00000, RMSEA=0.172

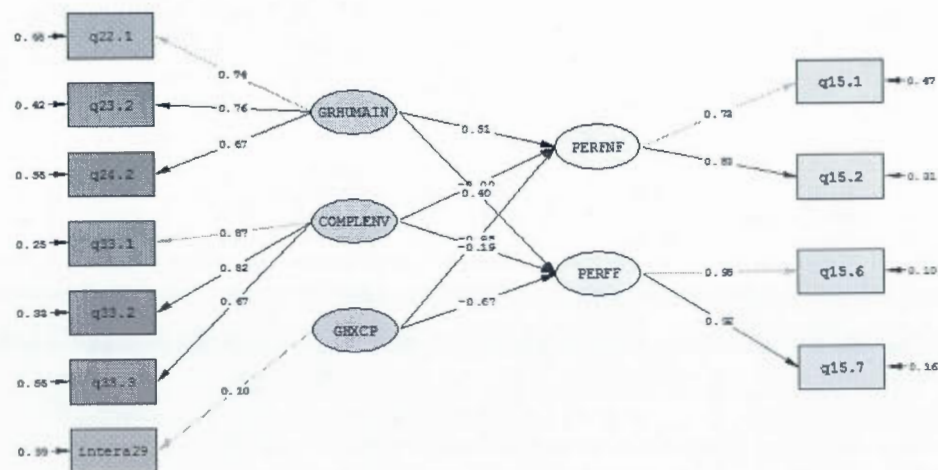
ANNEXE AN MODÈLE 29 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=75.64, df=37, P-value=0.00018, RMSEA=0.073

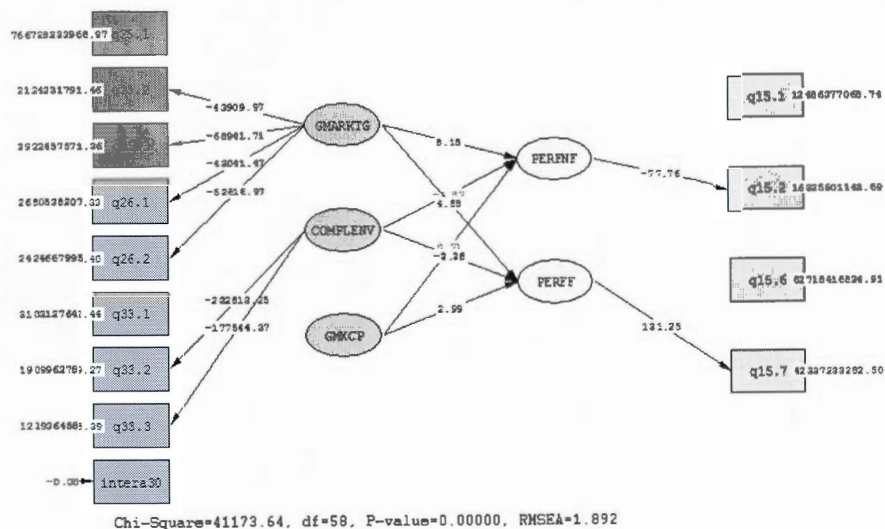
Coefficients de régression



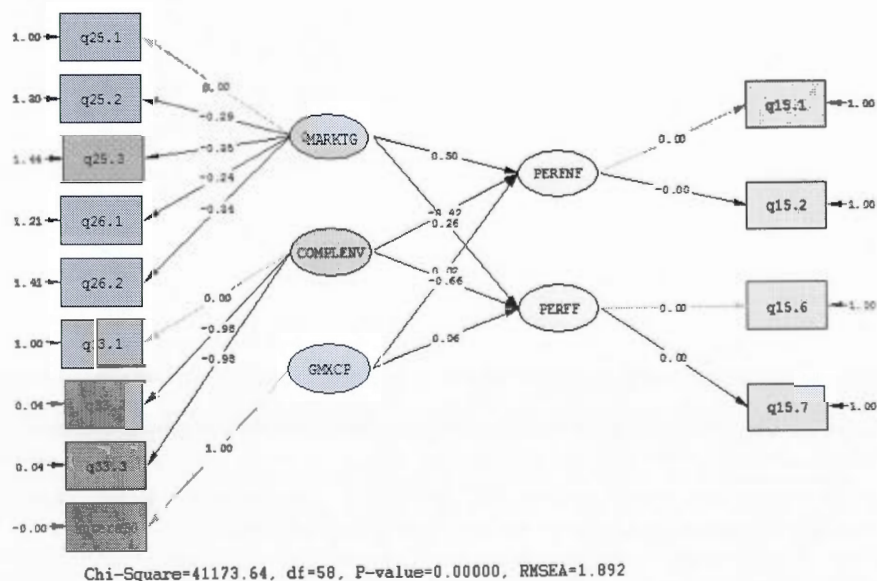
Chi-Square=75.64, df=37, P-value=0.00018, RMSEA=0.073

ANNEXE AO MODÈLE 30 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student

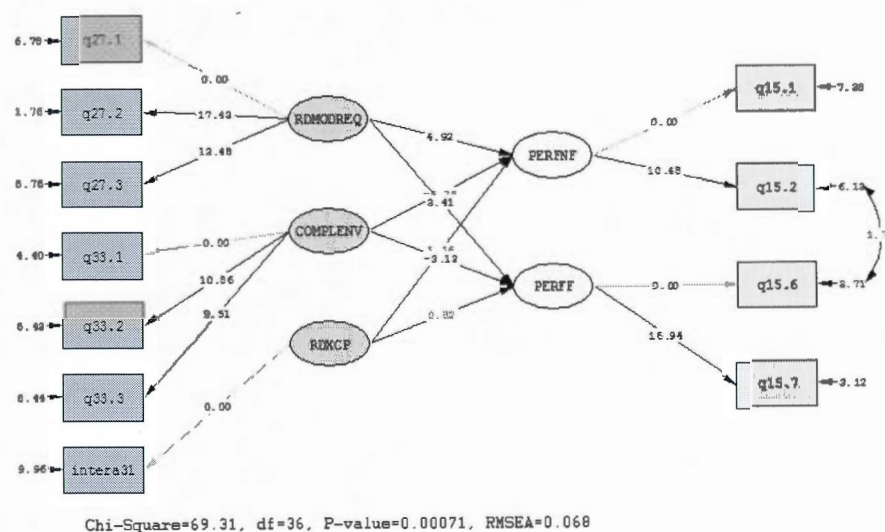


Coefficients de régression

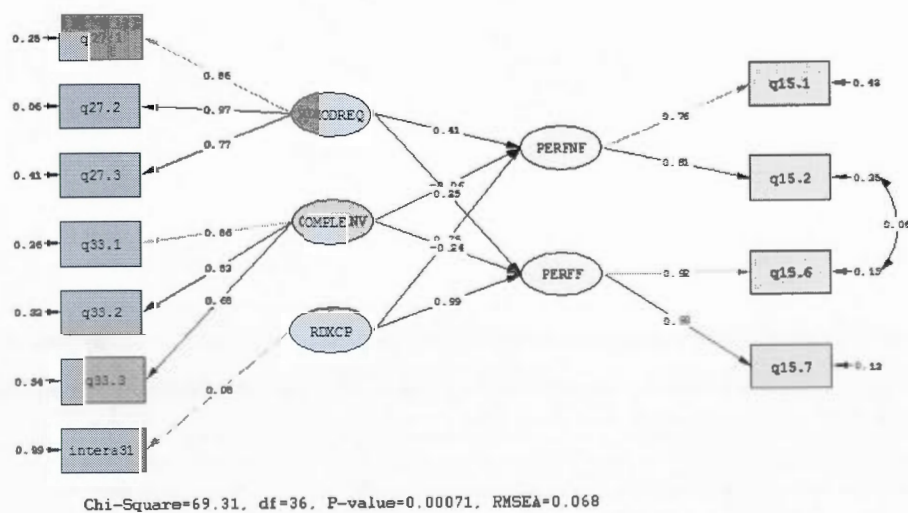


ANNEXE AP MODÈLE 31 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student

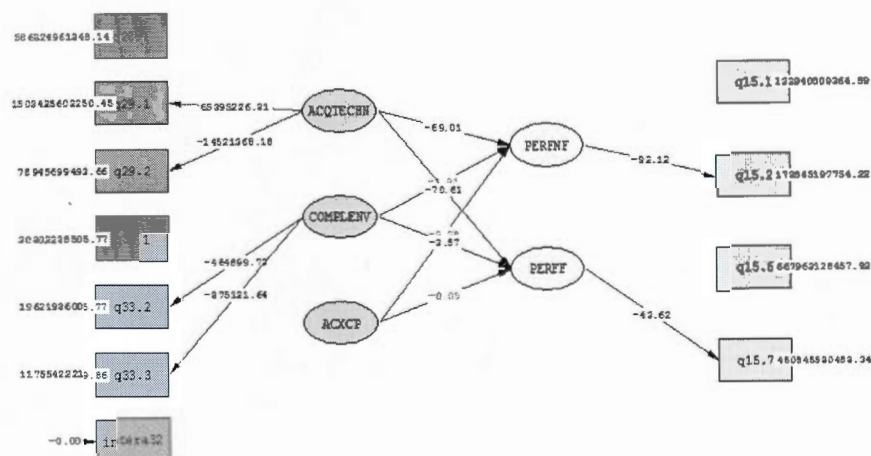


Coefficients de régression



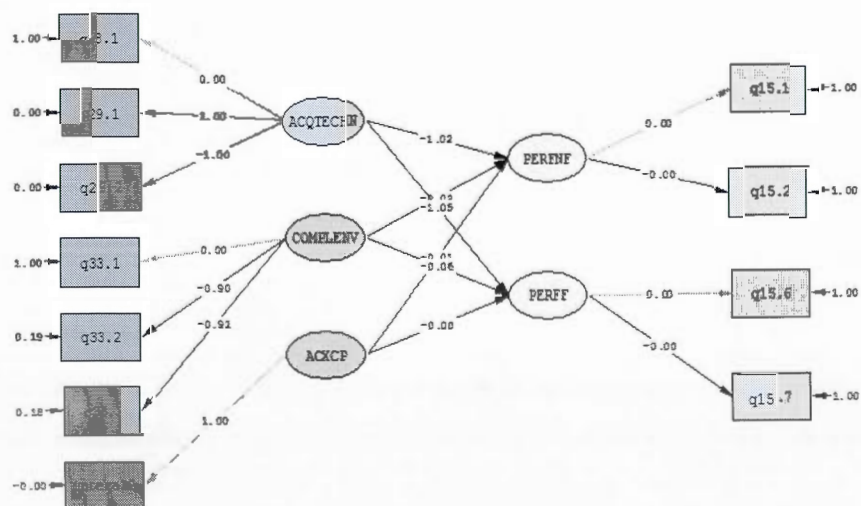
ANNEXE AQ MODÈLE 32 DE L'EFFET MODÉRATEUR

Valeurs de t de Student



Chi-Square=39195.55, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=2.312

Coefficients de régression



Chi-Square=39195.55, df=37, P-value=0.00000, RMSEA=2.312

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

REVUES ET PÉRIODIQUES

- Adam E.E. J. 1994. Alternative quality improvement practices and organizational performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 12, pp. 27-44.
- Aldehayyat Jehad S., A. A. Al Khattab et J., R Anchor. 2011. The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 477-490
- Aldehayyat Jehad S., A. Al Khattab Adel et R. Anchor John 2011. The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan. *Management Research Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 477-490
- Aldrich H. et E. Auster. 1986. Even dwarfs started small liabilities of age size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp. 165-98.
- Amadiou P. et V. Jean-Laurent. 2010. Intangible Effort and Performance: The Case of the French Wine Industry. *Agribusiness*, Vol. 26, No. 2, pp. 280-306.
- Amburgery T., K.Dawn, et B.William. 1993. Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 51-73.
- Amit R. et P. Schoemaker 1993.Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-46.
- Anderson M. et A. S. Sohal,. 1999. A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 9, pp. 859-66.
- Appiah-Adu K. and S. Singh. 1998. Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, Vol. 36, No. 6, pp. 385-394.
- Aragon Y., S Bertrand, M.Cabanel, et H.Le Grand. 2000. Méthodes d'enquêtes par Internet: Leçons de quelques expériences. *Decisions Marketing*, No 19, pp. 29-37.
- Aram J.D. et S.S. Cowen. 1990. Strategic planning for increased profit in the small business. *Long Range Planning*, Vol. 23 No. 6, pp. 6-70.
- Arendarski A., T.Mroczkowski, et J Sood. 1994. A study of the redevelopment of private enterprise in Poland: Conditions and policies for continuing growth. *Journal of Small Business Management*. Vol. 32, No. 3; p. 40 (12 pages)
- Astley W. G. et Andrew H.Van de Ven. 1983. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science quarterly*, Vol. 28, pp. 245-273.

- Audretsch D.B. 1995. Innovation, growth and survival. *International Journal of Industrial Organization* Vol. 4, pp. 441-457.
- Audretsch D.B., et T. Mahmood .1994. Firm selection and industry evolution: *The post entry performance of new firms*. *Journal of Economic Literature* Vol. 2, pp. 245-259.
- Aziz N. A. and N. M. Yassin. 2010. How Will Market Orientation and External Environment Influence the Performance among SMEs in the Agro-Food Sector in Malaysia? *International Business Research* Vol. 3, No. 3; pp. 154-164.
- Bachmann D. P., J.Elfrink, et G. Vazzana. 2000. E-mail and mail face off in rematch. *Marketing Research*, Vol.11, No. 4, pp. 10-15.
- Barney J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barney J.B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 643-50 (special issue).
- Barney, J. B. 1986. Organization culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656-665.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barron D.N., E. West, et M.T. Hannan. 1994. A time to grow and a time to die: Growth and mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990. *American Journal of Sociology*, Vol. 100, pp. 381-421.
- Basu A. 1998. The role of institutional support in Asian entrepreneurial in Britain. *Journal of Small Business and Development*, Vol. 5, N. 4
- Baum J. et C. Oliver. 1992. Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organisational Populations. *American Sociological Review*, Vol. 57, No. 540.
- Beattie D L. 1980. Conglomerate Diversification and Performance: A Survey and Time Series Analysis. *Applied Economics*, Vol. 12, No. 3, pp. 251-73.
- Beebe T. J , G Locke, B.Richard, A. Sunni, E. Michael et K. J. Anderson. 2007. Methods: Mixing Web and Mail Methods in a survey of Physicians. *Health Services Research*, Vol. 42, No. 3, pp. 112-19.
- Beheshti H. M. et C. M. Beheshti. 2010. Improving productivity and firm performance with enterprise resource schedule. *Enterprise Information Systems*, Vol. 4, No. 4, pp. 445-472.
- Bekolo C. et E. Beyina. 2009. Le financement par capital risque dans les pme innovantes : le cas spécifique des PME innovantes camerounaises. *Innovations*, Vol. 1, No. 29, pp. 169-195.
- Belout A. 1998. Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 21-26.

- Bensedrine J. 1998. Les entreprises face aux controverses politico-scientifiques. Le cas des CFC. *Revue Française de Gestion*, pp. 91-106.
- Benzing C., H. M. Chu. et O. Kara. 2009. Entrepreneurs in Turkey: A Factor Analysis of Motivations, Success Factors, and Problems. *Journal of Small Business Management, Milwaukee*, Vol. 47, No. 1; p. 58 (34 pages)
- Benzing C., H. M. Chu, et G. Callanan. 2005. Regional Comparison of the Motivation and Problems of Vietnam-ese Entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 10, pp. 3-27.
- Benzing C., H. M. Chu, et R. Hove. 2005. The Motivation, Problems, and Perceived Success of Entrepreneurs in Romania. *Journal of the Academy of Business Administration*, Vol. 10, No. 1 et 2, pp. 73-88.
- Blumenthal B. et P. Haspeslagh,. 1994. Toward a definition of corporate transformation. *Sloan Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 101-116.
- Boeker W. et J. Goodstein. 1991 a. Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on change in board composition. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 489-515.
- Boeker W. et J. Goodstein. 1991b. Organizational performance and adaptation: effects of environment and performance on change in board composition. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 802-825.
- Bourgeois III L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-39.
- Boynton A. C. et B. Victor. 1991. Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization. *California Management Review*, Vol. 14, pp.53-66.
- Bradley N. 1999. Sampling for Internet surveys. An examination of respondent selection for Internet research. *Journal of the Market Research Society*, 41(4), 387-395.
- Brown R. L. 1994. Efficacy of indirect approach for estimating structural models with missing data: a comparaison of five methods. *Structural Equation Modeling*, vol. 1, p. 287-316.
- Butler E. et S. Hansen. 1981. Network evolution, entrepreneurial success and regional development. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 3, pp. 1-16.
- Cameron K. S. 1984. Strategic response to conditions of decline, Higher education and private sector. *Journal of Higher Education*, Vol. 54, No 4, pp. 694-715.
- Cameron K., M. Kim, et D. Whetten. 1987. Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science quarterly*, Vol. 32, pp. 222-240.
- Camgoz-Akdag H. 2007. Total quality management through six sigma benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14 No. 2, pp. 186-201.
- Camgoz-Akdag H. 2007. Total quality management through six sigmas benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14 No. 2, pp. 186-201.

- Capon N., J. U. Farley et S. Hoenig. 1990. Determinants of financial performance. *Management Science*, Vol. 36, pp. 1143–59.
- Caputo A., F. Cucchiella, L. Fratocchi, P. Pelagagge, et F. Scacchia. 2002. A methodological framework for innovation transfer to SMEs. *Industrial Management*, Vol. 102, No. (5/6), pp. 271-283.
- Carson D. 1993. A philosophy for marketing education in small firms. *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 189-204.
- Chakravarthy, B. S. 1982. Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of management review*, 7, pp. 35-44.
- Chandler G. et S.Hanks, 1994. Market attractiveness, resource-based capabilities, venture performance and venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 331-349.
- Child J. 1972. Organization, structure, environment and performance: *The role of strategic choice* *Sociology*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-22.
- Child J. 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization studies*, Vol. 18, No. 1, pp. 43-76.
- Childers T. L., et S. J. Skinner. 1979. Gaining Respondent Cooperation in Mail Surveys Through Prior Commitment. *Public Opinion quarterly*, Vol. 43, p.558-561.
- Cho H. et R. Larose. 1999. Privacy issues in Internet surveys. *Social Science Computer Review*, 17(4), 421-434.
- Chu H. M., C. Benzing, et C. McGee. 2007. Ghanaian and Kenyan Entrepreneurs: A Comparative Analysis of Their Motivations, Success Characteristics, and Problems. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 3, pp. 295-322.
- Churchill G. A. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 10, 64-73.
- Clarke D. C. 1991. What's law got to do with it? Legal institutions and economic reform in China. *UCLA Pacific Basin Law Journal*, Vol. 10, pp. 1-78.
- Conner K.R. et C.K. Prahalad 1996. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7, 477–501.
- Conner T. 2002. The resource-based view of strategy and its value to practicing managers. *Strategic Change*, Vol. 11, pp. 307-16.
- Coserin I. D., V. C. Coserin and P. Coserin., 2012. The upsurge of hotels' strategic competition as per the E.U. integration. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol. 7, No. 2, pp. 633-637.
- Covin J.G. et T.J. Covin. 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 14, pp. 35-50.
- Covin J. G. 1991. Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 28, pp. 439-462.

- Covin J. G. et D. P. Slevin. 1988. The influence of organization structure On the utility of an entrepreneurial Top management style. *Journal of Management studies*, Vol. 25, No. 3
- Covin J. G. et D. P. Slevin. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 75-87.
- Covin J. G., D. P. Slevin et M. B. Heeley. 2001. Strategic decision making in an intuitive vs technocratic mode: structural and environmental considerations. *Journal of Business Research*, Vol. 52, pp. 51-67.
- Cunningham L. X. et C. Rowley 2007. Human resource management in Chinese small and medium enterprises: A review and research agenda. *Personnel Review*, Vol. 36 No. 3, pp. 415-439.
- Davenport T. H., R. G. Eccles et L. Prusak. 1992. Informational politics. *Sloan Management Journal*, (fall), pp. 53-65.
- Demick D. H. et A. J. O'Reilly. 2000. Supporting SME Internationalisation: A Collaborative Project for Accelerated Export Development. *Irish Marketing Review*; Vol. 13, No. 1; pg.34.
- Deshpande R. J. et F. Bowman. 2004. Tigers, dragons, and others: Profiling high performance in Asian firms. *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp. 5-29
- Dess G. et D. Beard. 1984. Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 52-73.
- Dillman D. A., J. G. Gallegos d Frey, J. H. 1976. Reducing Refusal Rates For Telephone Interviews. *Public Opinion quarterly*, 40, p.66-78.
- Dimaggio P. J. et W. W. Powell. 1983. The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- Djankov S., R. La Porta., F. Lopez-de-Silanes et A. Shleifer. 2002. The regulation of entry. *The quartely Journal of Economics*, Vol. 67, pp. 1-37
- Djankov S., R., F. La Porta, L. de Silanes et A. Shleifer. 2005. The law and economics of selfdealing. *NBER Working Paper*, No. W11883.
- Dobbins R. et B.O. Pettman. 1997. Self-development: the nine basic skills for business success. *Journal of Management Development*, Vol. 16 No. 8, pp. 521-667.
- Dobrev S. D. 1999. The Dynamics of the Bulgarian Newspaper Industry in a Period of Transition: Organizational Adaptation, Structural Inertia and Political Change. *Industrial and Corporate Change* Vol. 8 No. 3.
- Dogson M. 1993. Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 375-394.
- Dollinger, M. J. 1984. Measuring effectiveness in entrepreneurial organizations. *Intemational Small Business Journal*, Vol. 5, No 1, pp. 10-20.

- Dos Santos P. V. 2009. Organizational change in risky environments: space activities. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 22.3 pp. 257-274.
- Drazin R. et Van de Ven, H. Andrew. 1985. Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science quarterly*, Vol. 30, pp.514-539.
- Dubini P. et H. Aldrich. 1991. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 3, pp. 5-13.
- Duchesneau D. A. et W. Gartener. 1996. A Profile of New Venture Success and Failure in Emerging Industry. *Journal of Business Venturing*, No.5, pp. 297-312.
- Duncan R. B. 1972. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science quarterly*, Vol. 17, pp. 313-327.
- Earley P. C. 1993. East meets West meets Mideast: Further explorations of collective and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 319-348.
- Elenkov D. 1995. Russian aerospace MNCs in global competition. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 30, No. 2, pp. 86-78.
- Elliott G. 1990. The marketing concept – necessary but not sufficient: an environmental view. *European Journal of Marketing*, Vol. 24 No. 8, pp. 20-30.
- El-Shobery M. Maha; El-Iskandrani, et M. Hegazy. 2010. Improving Organizational Performance of Small and Medium Enterprises in Egypt through Promoting the Human Factors in quality Management Systems. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 6.
- Emery F. E. et E. L. Trist. 1965. The causal texture of organizational environments. *Human relations*, Vol. 18, No. 1, pp. 21-23.
- Estrin S. 2002. Competition and corporate governance in transition. *Journal of Economic Perspectives* Vol. 16, No. 1, pp. 101-124
- Fazzari S.N., R.G., Hubbard et B.C. Petersen. 1988. Financing Constraints and Corporate Investment. *Brooking Papers on Economic Activity*, 1, pp. 141-206.
- Fening F. A., G.Pesakovic et P.Amaria. 2008. Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana. *International Journal of quality & Reliability Management*, Vol 25, No 7, pp 694-708
- Finstad N.1998. The rhetoric of organizational change. *Human Relations*, Vol. 51 No. 6, pp. 717-40.
- Florescu V., B.Ionescu et C. G. Tudor. 2010. It&C contribution to organization's performance improvement: the case of ERP systems. *Accounting and Management Information Systems*, Vol. 9, No. 3, pp. 467-491
- Ford J. a D. Baucus. 1987. Organizational adaptation to performance downturns: an interpretation-based perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 366-380.
- Fornell C. et D. F. Larker. 1981. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, vo. 18, pp. 39-50.

- Geroski P.A. 1995. What do we know about entry? *International Journal of Industrial Organization* Vol. 3, pp. 421-440.
- Glaser S. 1985. The marketing system and the environment. *European Journal of Marketing*, Vol. 19 No. 4, pp. 54-72.
- Greenwood R. et Hinings. 1996. Understanding radical organization change: Bridging together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 1022-1054.
- Gresov C. 1989. Exploring fit and misfit with multiple contingencies. *Administrative Science quarterly*, Vol. 34, No 3, pp. 431-453
- Griffith-Jones S. 1998. Finance for Development: Relevant Work, Important Gaps and Research Priorities. *Paper prepared for Overseas Development Administration*.
- Grossnickle L. 1942. The scaling of test scores by the methods of paired comparisons. *Psychometrika*, VII, 1, 1942, p. 43-64.
- Gupta A.K. et V. Govindarajan. 2002. Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No. 1, pp. 116-26.
- Habaradas R. B. 2008. SME development and technology upgrading in malaysia: lessons for the Philippines. *Journal of International Business Research*, Volume 7, Special issue 1,
- Hafsi T. et I-E Hatimi. 2009. Changement institutionnel, stratégie concurrentielle et performance : le cas de l'industrie des équipements télécommunication en Amérique du nord. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 21, No. 2
- Hall R. 1976. A system pathology of an organization: The rise and fall of the old Saturday Evening Post. *Administrative Science quarterly*, Vol. 21, pp. 185-211.
- Hall R. 1993. A framework linking intangible resource competitive advantage. *Strategic management journal*, Vol. 14, pp. 607-618.
- Hallen L., J. Johanson et N. Seyed-Mohamed,. 1991. Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 55, pp. 29-37
- Hambrick D. C. 1982. Environmental Scanning and Organizational Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 159-175.
- Hannan M. T. et J. H. Freeman. 1977. The population ecology of organization. *American Journal of sociology*, Vol. 83, pp. 929-984.
- Hannan M. T., et J. Freeman. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, Vol. 49, pp. 149-164.
- Heifetz, R. et D. Laurie. 1997. The work of leadership. *Harvard Business Review*, January-February.
- Helmke G. et S. Levitsky. 2004. Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda. *Perspectives on Politics*, Vol 2, No 4, pp 725-740.

- Hendry C., M.Arthur et A. Jones. 1995. Adaptation and Resource Management in the Small-Medium Firm. *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 2.
- Heneman, R.L., J.W. Tansky et S.M. Camp. 2000. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 1, pp. 11-26.
- Herbst P. G. 1957. Measurement of behavior structures by means of inputoutput data. *Human Relations*, Vol. 10, pp. 335-345.
- Hertzog C., D. F. Hultsch et R. A. Dixon. 1989. Evidence for the convergent validity of two self-report metamemory questionnaires. *Developmental Psychology*, 25, 687-700.
- Hirsh P. M. et M. Lounsbury. 1997. Putting the organization back into organization theory. *Journal of management Inquiry*, Vol. 6, No. 1, pp. 79-88.
- Hodgetts R., D. Kuratko, et J. Hornsby. 1999. quality implementation in small business: perspectives from the Baldrige award winners. *SAM Advancement Management Journal*, Vol. 64 No. 1, pp. 37-47.
- Holmbeck G.N. 1997. Toward Terminological, Conceptual and Statistical Clarity in the Study of Mediators and Moderators. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 65, No. 4, pp. 599-610.
- Hong I. B. 2007. A survey of Web site success metrics used by Internet-dependent organizations in Korea. *Internet research*, Vo. 17, No 3, pp. 272-290.
- Hornsby J.S. et D.F. Kuratko. 2003. Human resource management in US small business: a replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 8 No. 1, pp. 73-92.
- Hoskisson R., L. Eden, C. Lau et M.Wright. 2000. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 249-267.
- Hrebiniak W. F. et G. Joyce Lawrence. 1985. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science quarterly*, Vol. 30, pp. 336-349
- Huang T. 2001. The relation of training practices and organisational performance in small and medium-sized enterprises. *Education + Training*, Vol. 43 No. 8, pp. 437-45.
- Hult G.T.M., D.J. Ketchen et S.F Slater. 2005. Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181.
- Huselid M.A. 1994. Document HR's effect and company performance. *HR Magazine*, Vol. 39, pp. 79-84.
- Ika L. A., Diallo, A. et Thuillier, D. 2009. The most critical success factors for World Bank projects: the Task Team Leaders' perspective. Paper accepted in the proceedings of the International Network on Organising by Projoints (IRNOP) IX, Berlin.
- Ika, L. 2009. Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, Vol. 40, No. 4, pp. 6-19.

- Inmyxai S. et Y. Takahashi 2009. Firm resources and business performance in the Lao PDR : Implications for SMEs in the LDC context. *Journal of Indian Business Research*, Vol. 1 Nos 2/3, pp. 163-187
- Itami et T. Numagami. 1993. Dynamic Interaction between Strategy and Technology. *Strategic Management Journal*, 13, (Special Issue), pp. 119-135.
- Jaworski B. J. & Kohli, A. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-70.
- Jaworski B., j. et A. K. Kohli. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-70.
- Jennings D. F., S. L. Seaman. 1994. High and low levels of organizational adaptation: an empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 459-75.
- Johnson D. M. 2004. Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirement. *The International Journal of quality & Reliability Management*; Vol. 21, No. 2; pp. 154-174.
- Joshi A. W., A. J. Campbell. 2003. Effect of environmental dynamism on relational governance in buyer-supplier relationships: A contingency framework and an empirical test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No 2, pp. 176-188.
- Julien P. A. 1995. Globalisation de l'économie et PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 12, No3, pp. 58-72.
- Kalucy E.; A.-L. Hordacre, et S. Patterson. 2008. Going online-experiences with a web survey. *Australian Health Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 366-70.
- Kanter R. M. 1983. Change masters and the intricate architecture of corporate culture change. *Management Review*, Vol. 72, No. 10, pp. 18-28.
- Kao J. 1993. The worldwide web of Chinese business. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 24-36.
- Kaplowitz D. Michael ; T. D. Hadlock et R. Levine. 2004. A comparison of Web and mail survey response rates. *Public opinion quarterly*, Vol. 68, No. 1, pp. 94-101.
- Khandawlla P. N. 1972. Environmental and its impact on the organization. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 2, No.3, pp. 297-313
- Khandwalla P. N. 1976, 1977. Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, Vol. 7, No. 4, pp. 21-51.
- Kholi A.K. et B.J. Jaworski, 1990. Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kiesler S., et L. Sproull. 1982. Managerial responses to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science quarterly*, Vol. 27, pp. 548-570.
- Kiggundu M. 2002. Entrepreneurs and Entrepreneurship in Africa: What is known and what needs to be done. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 3, pp. 239-258.

- Klassen R. D et J. Jacobs. 2001. Experimental comparison of Web, electronics and mail; survey technologies in operations management. *Journal of operations management*, Vol 19, No. 6, pp. 713-728.
- Knight G. 2000. Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization. *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, pg. 12
- Kohli A. et B. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Konopielli L. et J. Bell. 1998. Reinventing aid for SMES in Eastern Europe: lessons from the implementation of the Struder program. *Regional Studies*; Vol. 32, No. 3; pg.290
- Kopalee P. K. et D. R. Lehman 1997. Alpha inflation ? The impact of eliminating scale items on Cronbach's Apha. *Organizational Behavior and human Decision Process*, Vol. 70, no 3, pp.189-197.
- Kuo Y.-K. 2013. Organizational commitment in an intense competition environment. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 113, No. 1, pp. 39-56
- Laitinen E.K. 2002. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 65-99.
- Lant T. K. ; F. J. Milliken et B. Barta. 1992. The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 585-608.
- Lau T. ; T.W.Y. Man et I. Chow. 2004. Organizational capabilities and performance of SMEs in dynamic and stable environments. *Entrepreneurship and Innovation*, November, pp. 221-229.
- Lawrence P. R., et J. W Lorsch. 1967. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science quarterly*, Vol. 12, pp. 1-47.
- Lenz R. T. et J. L. Engledow. 1986. Environmental analysis: the applicability of current theory. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 329-346.
- Lenz R.T. 1978. Strategic interdependence and organizational performance: patterns in one industry", unpublished doctoral dissertation, Indiana University in Bourgeois, L. (1980), "Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 1, pp. 25-39.
- Leonidou L. C. ; C. S. Katsikeas et S. Samiee. 2002. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *J. Bus. Res.*, Vol. 55, No. I, pp. 5 1 -67.
- Levy B. 1993. Obstacles to Developing Indigenous Small and Medium Enterprises: An Empirical Assessment. *The World Bank Economic Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 65-83.
- Lily Julienti A.-B. et A. Hartini. 2010. Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 420-435.

- Lim J.S. ; T Sharkey, et K. Kim. 1996. Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry. *International Marketing Review*, Vol. 13 No. 1, pp. 65-80.
- Linsky A. S. 1975. Stimulating Responses to Mailed questionnaires: *A Review. Public Opinion quarterly*, 39, 1975, pp. 82-101.
- Liou K. T. 2012. Incentive policies and china's economic development: Change and challenge. *J. Of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 114-135.
- Lumpkin G. T. et G. G Dess. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-72.
- Macculloch F. 2001. Government Administrative Burdens on SMEs in East Africa: *Reviewing Issues and Actions. Economic Affairs*, Vol. 21, No 2, pp. 10-16.
- Macdonald S. 1995. Learning to change an information perspective on learning in the organization. *Organization Science*, Vol. 6, No 5, pp 557-68.
- MacKenzie S.B. et R.A Spreng. 1992. How does Motivation Moderate the Impact of Central and Peripheral Processing on Brand Attitudes and Intentions. *Journal of Consumer Research*, Vol 18, March, pp. 519-529.
- Malécot J.-F. et J. Hamon. 1986. Contraintes financières et demande d'investissement des entreprises. *Revue Economique*, Vol. 37, No. 5, pp. 885-923.
- Man, T.W.Y. ; T.Lau, et K.F Chan. 2002. The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 123-142.
- Marchesnay Michel. 1993. PME, stratégie et recherche. *Revue Française de Gestion* (septembre-octobre), pp. 70-76
- Markoczy L. 1994. Modes of organizational learning : institutional change and Hungarian joint ventures. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 24.
- Marlow S. et P. Hannon. 2000. The relationship between training and firm performance: research frameworks and lost quests. *International Small Business Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 11-19.
- Marney M. C. et N. M. Smith. 1964. The domain of adaptive systems. *General Systems*, Vol. 9, pp. 107-134.
- Mavondo F. T. 1999. Environment And Strategy As A Precursor Of The Effectiveness Of Marketing And Organizational Performance. *Journal Of Strategic Marketing*, Vol. 7, pp. 237-250.
- Mashhadi A. H. and Q. Ijaz-Ur-Rehman. 2012. Impact of External Environment on the Performance of the Fast Food Industry. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, Vol. 1, No 1), pp. 19 -25.
- McCarthy D. J., Puffer, S. M., & Shekshnia, S, V. 1993. The resurgence an entrepreneurial class in Russia. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, pp. 125-137.

- McGinnis M. ; A. Kohn et W. Jonathan. 1993. Logistics strategy, organizational environment, and time competitiveness. *Journal of Business Logistics*; Vol. 14, No. 2; pg.1
- McGinnis M., A. Kohn et W. Jonathan 1993. Logistics strategy, organizational environment, and time competitiveness. *Journal of Business Logistics*; Vol. 14, No. 2; pg.1
- McGreevy M. 2008. Adaptive change in an evolving world of Work. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40, No. 7, pp. 355-363.
- McKee D. O. ; P. R Varadarajan et W. M. Pride. 1989. Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market Contingent Perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 21-35.
- McKinley W. (1993). Organizational decline and adaptation, theoretical controversies. *Organization Science*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-9.
- McMillan J. et C Woodruff. 2002. The central role of entrepreneurs in transition economies. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, No. 3, pp. 153-170
- Mehta R. et E. Sivadas,. 1995. Comparing response rates and response content in mail versus electronic surveys. *Journal of the Market Research Society*, Vol. 37, No. 4, pp. 429-440.
- Meier R. et M. Pilgrim. 1994. Policy-induced constraints on small enterprise development in Asian countries. *Small Enterprise Development*, vol. 5, No. 2, pp. 32-38.
- Meyer A.D., G.R. Brooks, et J.B Goes,. 1990. Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 93-110.
- Meyer J.W. et B. Rowan. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of sociology*, Vol. 83, pp. 340-363.
- Miles M. P. ; J. G. Covin et M. B. Heeley. 2000. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of marketing Theory and practice*, Vol. 8, No. 2, pg. 63.
- Miles R. E. ; C. C. Snow; A. D Mayer ; Jr Coleman et J. Henry. 1978. Organizational Strategy, structure and process. *Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 596-562.
- Miles R. E. et C. C Snow,. 1984. Fit, Failure and the hall of fame. *California Management review*, Vol. 26, No. 3, pp. 10-28.
- Miller D. 1992. Environmental fit versus internal fit. *Organization Science*, Vol. 3, No. 2, pp. 159-178.
- Miller D. 1987. The structural and environmental correlates of business strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, pp. 55-76.
- Miller D. 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, pp. 280-308.
- Miller D. 1996. Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No 7, pp. 505-12

- Miller D. and P. H. Friesen. 1983. Strategy making and environment the third link. *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 22-35
- Miller D. et P. Friesen. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, Vol 3 No 1, pp 1-25.
- Miller D. et P. H. Friesen. 1980. Momentum and revolution in organization adaptation. *Academy of Management journal*, Vol. 23, pp. 591-614
- Mintzberg H. 1980. Structure in 5's: A synthesis of the research in organization design. *Management Science*, Vol. 26, No. 3, pp. 322-341.
- Miyazaki A. D., et A. Fernandez. 2000. Internet privacy and security: An examination of online retailer disclosures. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 19, No. 1, pp. 54-61.
- Mohamad O., T. Ramayah, H.Puspowsito, Natalisa Diah and Saerang David P E. 2011. Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Role of Business Environment as a Moderator. *Asian Academy of Management Conference*, IUP
- Moulder B.C. et J. Algina. 2002. Comparison of Methods for Estimating and Testing Latent Variable Interactions. *Structural Equation modeling*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-19.
- Mumby-Croft R. et R. B. Brown. 2005. Management development in SMEs Practical insights from a university programme. *The Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 7/8, pg. 670.
- Munro R. 1992. Enabling participative change: the impact of a strategic value. *International Studies on Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 52-65.
- Murphy G.B.; J.W Trailer et R. C. Hill. 1996, Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, Vol. 36 No. 1, pp. 15-23.
- Nakhata C. 2007. The Effects of Human Capital and Entrepreneurial Competencies on the Career Success of SME Entrepreneurs in Thailand. *The Business Review*, Cambridge. Hollywood, Vol. 9, No. 1; p. 62 (8 pages)
- Nee V. 1992. Organizational dynamics of market transition: Hybrid forms, property rights, and mixed economy in China. *Administrative Science quarterly*, Vol. 37, pp. 1-27.
- Nioche J-P et T. Jean-Claude. 1998. Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques. *Revue Française de Gestion* (juin-août), pp. 70-74.
- Nkya E. 2003. Institutional Barriers to Small-Scale Business Development: A Need for Flexibility in Tanzanian Tax and Regulatory Systems. *Journal of Entrepreneurship*, Vol 12 No. 1, pp 43-3.
- Nordstrom K. A. 2000. Managez funky, vous aurez les meilleurs. *Revue Management*, No 63, pp. 122-125.
- O'CasAron S et J. Weerawardena 2009. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 11/12, pp. 1325-1348
- O'CasAron S et J. Weerawardena. 2009. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 11/12, pp. 1325-1348

- O'Regan, A.; G. Nicholas et M. Sims. 2005. The link between leadership, strategy, and performance in manufacturing SMES. *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 15, No. 2 pg. 45
- Ojeda-Gomez J.; M. Simpson; S.C. L. Koh et J. Padmore. 2007. Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 289-305.
- Oliver C. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 145-179.
- Oyelaran-Oyeyinka B. et K Lal. 2006. Institutional Support for Collective Learning: Cluster Development in Kenya and Ghana. *African Development Review*. Oxford, Vol. 18, No. 2; p. 258
- Paul C. 2001. Finance and Small and Medium-Sized Enterprise in Developing Countries. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 6, No.1.
- Pejovich S. 1999. The Effects of the Interaction of Formal and Informal Institutions on Social Stability and Economic Development. *Journal of Markets & Morality*, Vol. 2, No 2, pp 164-181.
- Peng M. 2001. How do entrepreneurs create wealth in transition economies. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, pp. 95-112.
- Peng M. 2003. Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, Vol. 28, pp. 275-296.
- Peng M. et P. S. Heath. 1996. The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organisations, and Strategic Choice. *Academy of Management Review*, Vol. 21 No 2, pp 492-528.
- Pennings J. M. 1975. The Relevance of the Structural Contingency Model for Organizational Effectiveness. *Administrative Science quarterly*, Vol. 20, pp. 393-410.
- Peterson R. A. 1994. A meta analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of consumer Research*, Vol. 21, pp. 381-891.
- Pett T. L et J. A. Wolff. 2007. SME Performance; A Case For Internal Consistency. *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 18, No. 1.
- Pfeffer J. 1973. Canonical analysis of the relationship between an organization 's environment and managerial attitudes toward subordinates and workers. *Human Relations*, Vol. 26, No. 3, pp. 325-337.
- Ping R. 1995. A Parsimonious Estimating Technique for Interaction and quadratic Latent Variables. *The Journal of Marketing Research*, Vol. 32, pp. 336-347.
- Puffer S. et D. McCarthy. 2001. Navigating the hostile maze: a framework for Russian entrepreneurship institutionalism. *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4, pp. 24-36.
- Pugh D. S., et D. J. Hickson. 1969. The context of organization structures. *Administrative Science quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 91-114.

- qian G. et L. Li. 2003. Profitability of small- and medium-sized enterprises in High-tech industries: The case of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 881-887.
- Raffaella C. ; K. Blackmon et C. Voss. 2001. Small firms under MICROSCOPE: International differences in production/operations management practices and performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*; Vol. 12, No. 6/7; pg. 469.
- Raffaella C., K. Blackmon et C. Voss 2001. Small firms under MICROSCOPE: International differences in production/operations management practices and performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*; Vol. 12, No. 6/7; pg. 469.
- Raja J. A. et S. Kumar. 2008. SME entrepreneurship, firm performance, and corporate governance practices in Indian service firms. *Journal of service Reserch*, Vol. 7, No. 2.
- Rajagopalan N. et G. Spreitzer. 1997. Toward a theory of strtegic change : A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Reviw*, Vol. 22, No. 1, pp. 48-79.
- Randolph W. A., H. J. Sapienza et M. A. Watson. (1991). Technology-Structure Fit and Performance in Small Businesses: An Examination of the Moderating Effects of Organizational States. *Entrepreneursfflp Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1, pg. 27.
- Ray G., J.B. Barney et W.A. Muhanna 2004, "Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical test of resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 23-37.
- Ray S. 2004. Environment-Strategy-Performance Linkages_ A Study Of Indian Firms During Economic Liberalization. *Vikalpa*, Vol. 29, No. 2.
- Recardo R.F. 1995. Overcoming resistance to change. *National Productivity Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 5-12.
- Reijonen H. et R. Komppula. 2007. Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14 No. 4, pp. 689-701.
- Rhee J. ; T. Park et D. H. Lee. 2010. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: *Mediation of learning orientation*. *Technovation*, Vol. 30, pp. 65-75.
- Rhee J., T. Park et D. H. Lee. 2010. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: *Mediation of learning orientation*. *Technovation*, Vol. 30, pp. 65-75.
- Ruef M. 1997. Assessing organizational fitness on a dynamic landscape: An empirical test of the relative inertia thesis. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 837-853.
- Sachs W. M. et M. L. Meditz. 1979. A Concept of Active Adaptation. *Human Relations*, Vol. 32, No. 12, pp. 1081-1093.
- Sadiq S. M. et A. A. Alashban. 2009. An analysis of product-market strategy and export performance: evidence from SME's in Saudi Arabia. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol.13, special issue.

- Sadiq Sohail M. et A. A. Alashban. 2009. An analysis of product-market strategy and export performance: evidence from SME's in Saudi Arabia. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol.13, special issue.
- Samson D. et M. Terziovski. 1999. The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 392-409.
- Schaefer D. R., et D. A. Dillman. 1998. Development of a standard e-mail methodology: Results of an experiment. *Public Opinion quarterly*, 62(3), 378-397.
- Schindehutte M. et M. Morris. 2001. Understanding strategic adaptation in small firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 7, No. 3, pp. 84-107.
- Schmelter R. ; R. Mauer ; C.Börsch et M. Brettel. 2010.Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: evidence From German SMEs. *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 4, pp. 715– 741.
- Schmelter R., R. Mauer, C. Börsch et M. Brettel. 2010. Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: evidence From German SMEs. *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 4, Pp. 715– 741.
- Seth D. et D. Tripathi 2005. Relationship between TqM and TPM implementation factors and business performance. *The International Journal of quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 2/3, pg. 256
- Seth D. et D. Tripathi. 2005. Relationship between TqM and TPM implementation factors and business performance. *The International Journal of quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 2/3, pg. 256
- Sharma B., R. M. Durant et O. Gur-Arie. 1981. Identification and analysis of moderator variables. *Journal of marketing Research*, Vol. 18, pp. 291-300.
- Sheenan, K. et S. I Mcmillan. 1999. Response variation in e-mail surveys: An exploration. *Journal of Advertising Research*, 39(4), 45-54.
- Sherer P. and K. Lee. 2002. Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp.102-119.
- Sherman S. 1995. Wanted company agents. *Strategy & Leadership*, Vol. 25, No. 4, pp. 48-9.
- Singh A. et B. Weisse. 1998. Emerging Stockmarkets, Portfolio Capital Flows and Long Term Economic Growth: Micro and Macroeconomic Perspectives. *World Development*, Vol. 26, No. 4, pp. 607-622.
- Singh J.V. ; R.J. House, et D. J. Tucker. 1986. Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science quarterly*, Vol. 31 No. 4, pp. 587-611.
- Slevin D. P. and J. G. Covin. 1990. Juggling Entrepreneurial Style And Organizational Structure - How To Get Your Act Together. *Sloan Management Review*. Vol. 31, No. 2, pg. 43

- Smallbone D. et F. Welter. 2009. The role of government in SME development in transition economies. *International Small Business Journal*. London, Vol. 19, No 4; p. 63 (15 pages)
- Smallbone S. et F. Welter. 2001. The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies. *Small business Economics*, Vol. 16, No. 4, pp. 249-262.
- Smeeth L. 2001. Poverty, Inequality and Health. *European Journal of Public Health*, Vol. 11. No. 4, p. 464.
- Sosdian C. P. et L. Sharp. M. 1980. Non response in Mail Surveys: Access Failure or Respondent Resistance. *Public Opinion quarterly*, 44, pp.396-402.
- Stannack P. 1996. Perspectives on Employee Performance. *Management Research News*; Vol. 19, No. 4/5, pg. 38.
- Stanton J. M. 1998. An empirical assessment of data collection using the Internet. *Personnel Psychology*, 51, 709-725.
- Stark D. 1992. From system identity to organizational diversity: Analyzing social change in Eastern Europe. *Contemporary Sociology*, Vol. 21, pp. 299-304.
- Steel W. F. et L. Webster. M. 1992. How Small Enterprises in Ghana have responded to Adjustment. *The World Bank Economic Review*, Vol. 6, No. 3, pp. 423-438.
- Stoica M. et M. Schindehute. 1999. Understanding adaptation in small firms: links to culture and performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-15.
- Stone-Romero E.F. et L. E. Anderson. 1994. Relative Power of Moderated Regression and Comparison of Subgroup Coefficients for Detecting Moderating Effects. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No.3, pp. 354-359.
- Storey D.J. 2004. Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 112-30.
- Storey J. 1995. Focusing on how business changes affect individuals. *People Management*, Vol. 1, No. 8, p. 53.
- Tambunan T. 2007. Entrepreneurship Development: SME in Indonesia. *Journal of Development Entrepreneurship*, Vol. 12, No. 1.
- Tan Y., L. Y., M. Shen and C Langston. 2012. Competition Environment, Strategy, and Performance in the Hong Kong Construction Industry. *Journal of construction engineering and management*, pp. 352-360
- Tanzi V. 1998. Corruption around the world. IMF Staff, Vol. 45, No. 4, pp. 559-594.
- Terreberry S. 1968. The evolution of organizational environments. *Administrative Science quarterly*, Vol. 12, pp. 590-613.
- Terziovski M. E. 2010. Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (smes) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic management journal*, Vo. 31, pp. 892-902

- Terziovski M. E. 2010 .Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (smes) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic management journal*, Vo. 31, pp. 892–902
- Tessema M. T. et J. L. Soeters 2006. Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. *Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 86–105.
- Tessema Mussie T. and L. Soeters Joseph 2006. Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. *J. of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 86–105.
- Thietrat R. A. 1986. Stratégies de revitalisation pour les activités en difficultés. R. F. G. pp. 111–118.
- Todd P. R., et Javalgi R. 2007. Internationalization of SMEs in India; Fostering entrepreneurship by leveraging information technology International. *Journal of Emerging Markets*. Bradford:. Vol. 2, No. 2; p. 166
- Tse A. C. ; C. H. Tse ; C. B.Yin ; K.W.Ting ; K. P.Yi, et W. C. Hong. 1995. Comparing two methods of sending out questionnaires: e-mail versus mail. *Journal of the Market Research Society*, Vol. 37, No. 4, pp. 441–445.
- Tushman M. et E. Romanelli. 1985. Organizational evolution: A meta-morphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 171–222.
- Ussahawanitchakit P. 2012. Administrative innovation, technical innovation, competitive advantage, competitive environment, and firm performance of electronics businesses in Thailand. *Review of business research*, Vol. 12, No. 1, 2012, pp. 1–10
- Venkatraman N. 1989. The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 423–444.
- Venkatraman N. et J. C. Camillus. 1984. Exploring the concept of fit in strategy research management. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.1, pp. 71–87.
- Ward S. et A. Lewandowska. 2008. Is the marketing concept always necessary? The effectiveness of customer, competitor and societal strategies in business environment types. *European Journal of marketing*, Vol. 42, No. 1 2, pp 22–237.
- Warren K. 2000. The softer side of strategy dynamics. *Business Strategy Review*, 11, 45–58.
- Weaver K. M. et H. Dickson Pat 1998. Outcome quality of Small- To Medium-sized Enterprise–Based Alliances: The Role of Perceived Partner Behaviors. *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, pp. 505–522.
- Weaver K. M. et P. H. Dickson. 1998. Outcome quality of Small- To Medium-sized Enterprise–Based Alliances: The Role of Perceived Partner Behaviors. *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, pp. 505–522.
- Weible R., et J Wallace. 1998. Cyber Research: The impact of the Internet on data collection. *Marketing Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 19–31.

- Werbner P. 1990. Renewing an Industrial Past: British Pakistani Entrepreneurship in Manchester. *Migration*, Vol. 8, pp. 7-41.
- White S. et G. Linden. 2002. Organizational and industrial response to market liberalization: The interaction of pace, incentive and capacity to change. *Organization Studies*, Vol. 23, No. 6, pp. 917-948.
- Wickersham M. E. 2012. At What Price Progress? When Performance Improvement is All That Matters. *Journal of Public Management & Social Policy*, pp. 65-72.
- Wiji Suratno L. S. 2013. Improving the Performance of National Banking Business in Indonesia. *International Journal of Innovations in Business*. Vol. 2. No 5, pp. 484-508
- Wolff J.A. et T.L. Pett. 2006. Small firm performance: Modeling the role of product and process improvement. *Journal of Small Business Management*, Vol. 44. No. 2, pp. 268-284.
- Wright P. et J. Barney. 1998. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 31-46.
- Wright P. ; G.McMahan, et A.McWilliams. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 301-26.
- Xia Y., Y. qiu et U. Zafar Ahmed 2007. The Impact of Firm Resources on Subsidiary's Competitiveness in Emerging Markts: An empirical Study of Singaporean SMEs' performance in China. *Multinational Business Review*; Vol.15, No2; p.13.
- Yalcin S. et H. Kapu. 2008. Entrepreneurial Dimensions in Transitional Economies, A Review Of Relevant Literature: And The Case Of Kyrgyzstan. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 2 P. 185
- Yammarino F. J. ; S S. J.kinner, et T. L. Childers. 1991. Understanding Mail Survey Response Behavior. *Public Opinion quarterly*, 55, pp. 613-639.
- Yasai-Ardekani, M. 1986. Structural adaptations to environments. *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 9-21.
- Yusuf A. et K. Saffu. 2005. Planning and performance of small and medium sized enterprises operators in a country in transition. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 4, pp. 480-97.
- Zahra S.A. 1999. The changing rules of global competitiveness in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 13, 36-42.
- Zahra S.A. et A. Nielsen. 2002. Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 377-398.
- Zajac, E. J. et S. M. Shortell. 1989. Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 413-430.
- Zedeck S. 1971. Problems with the use of "moderator" variables. *Psychological Bulletin*, Vol. 76, pp. 295-310.

- Zou S., C. R. Taylor et E. O. Grogory. 1998. The expert scale: A cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 37-58.
- Zou S., R. Charles Taylor et E. Grogory Osland. 1998. The expert scale: A cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 37-58.
- Zuccaro C. 2010. Statistical alchemy : The mis use of factor scores in linear regression. *International Journal of Market Research*, Vol. 52, Issue 4, pp. 1-21.

LIVRES

- Ackoff, R. 1994. *The democratic corporation*. New York : Oxford University Press.
- Acs, Z.J. et B.Yeung. 1999. *Conclusion*. In Acs, Z.J. & Yeung, B. (Eds) *Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy*, 164-173. University of Michigan Press: Ann Arbor, MI.
- Aiken L.S. et S.G. West. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Albert, K. J. 1981. *Straight Talk about Small Business*. New York : McGraw-Hill.
- Aldrich H. 1999. *Organization evolving*. London: Sage
- Aldrich, H E 1979. *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Aldrich, H. E. et C. Zimmer.1986. *Entrepreneurship throught social networks*. The art and science sous la direction de D. SEXTON et R. SMILOR, pp. 3-23, M. A. Bellinger, Cambridge, 1986
- Aldrich, Howard E. 1979. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,
- Amroune, Boudjemaa, Hafsi, Taieb, Bernard, Prosper. and Plaisent, Michel. 2014a. "Discussing the effects of upgrade programs on the adaptation and performance of Small Businesses in emerging and developing countries: a contingency perspective" in Chrysostome Elie and Molz Rick (ED). *Building Business in Emerging and in Developing Countries: challenges and opportunities*. Routledge Publishing, New York, p. 339, ISBN 978-0-415-64317-7.
- Amroune, Boudjemaa, Hafsi, Taieb, Bernard, Prosper. and Plaisent, Michel. 2014b. "Small business in developing countries and the institutional challenges in a turbulent environment: The case of Algeria" in Chrysostome Elie and Molz Rick (ED). *Building Business in Emerging and in Developing Countries: challenges and opportunities*. Routledge Publishing, New York, p. 215, ISBN 978-0-415-64317-7.
- Amroune, Boudjemaa, Hafsi, Taieb, Bernard, Prosper. and Plaisent, Michel. 2014c. "Critical factors for survival of Algerian SMEs in a context of change" in Chrysostome Elie and Molz Rick (ED). *Building Business in Emerging and in Developing Countries:*

challenges and opportunities. Routledge Publishing, New York, p. 256, ISBN 978-0-415-64317-7

- Andrews, K. (1987). *Corporate strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Arbuckle, J. L. 1996. *Full information estimation in the presence of incomplete data*, In Marcoulides G. A. et Schumacker R. E (EDs), *Advanced structural equation modeling: issues and techniques*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 243-277.
- ASHBY, W. R. 1956. *An introduction to cybernetics*. New York: Wiley,. ASHBY, W. R. *Design for a brain* (2nd ed.). London:
- Bagozzi, R. P. 1980. *Causal models in marketing*. New York: Wiley and Sons.
- Bardos, M. 2001. *Analyse discriminante : Application au risque et scoring financier*. France, Paris : Edition Dunod.
- Barnett, W.P. et T.L. Amburgey. 1990. *Dolarger organizations generate stronger competition?* In J.V. Singh, ed., *Organizational Evolution: New directions*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Barney, J.B. 1996. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bateson, G. 1972. *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine Books, BEER, S. *The brain of the firm*, New York: Herder and Herder.
- Berrien, K. 1968. *General and social systems*. New Brunswick, N.J : Rutgers University Press.
- Best, M. 2007. *Cluster dynamics in Malaysian Electronics*, in Jomo (ed.), *Malaysian Industrial Policy*. Singapore: NUS Press.
- Bird, B. J. 1989. *Entrepreneurial behavior*, Scott, Foresman and Co, Glenview, IL.
- Boulding, K. E. 1950. *A reconstruction of economics*. New York: John Wiley
- Brus, W. et K. Laski. 1989. *From Marx the market*. Oxford, England: Clarendon.
- Burgelman, R. A. et L. R. Sayles. 1986. *Inside corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills*. New York: Free Press.
- Burns, T. et G. M. Stalker. 1961. *The management of innovation*. London Tavistock
- Chandler, A. et D. Jr. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: M. I. T. Press
- Child, J. 1990. *The character of Chinese enterprise management*. *Advances in Chinese Industrial Studies*: pp. 137-152. Greenwich, CT: IAI Press.
- Child, J. et A. Kieser. 1981. *Development of organization over time*. In W. Starbuck & P. Nystrom (Eds), *Handbook of organizational design*: Vol.1. *Adapting organizations to their environments* (pp. 28-64). Oxford, UK: Oxford University Press.

- Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cyert, R. et J. March. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dagnelie, P. 2006. *Statistique théorique et appliquée : 2. Inférence statistique à 1 et 2 dimensions. Statistique théorique et appliquée*. France : Edition De Boeck.
- Dagnelie, P. 2007. *Statistique théorique et appliquée : Statistique descriptive et bases de l'inférence statistique*. Numéro vol. 1. France : Edition De Boeck.
- Dalziel, M. et S. Schoonover. 1988. *Changing ways*. New York: AMCOM.
- Darren, G. et P. Mallery 2008. *SPSS for Windows, step by step*. (Eighth Edition). United States of America: Pearson Education, Inc.
- Davey, A. et J. Salva 2010. *Statistical power analysis with missing data : A structural equation modeling approach*. Routledge, Taylor & Francis group: New York.
- Desreumeaux, A. 1998. *Théories des organisations*. Paris, France: Edition EMS.
- Dillman D. A. 1978. *Mail and telephone survey: The Total Design Method*, New York, Wiley-Interscience.
- Donaldson L. 1996. *The normal science of structural contingency theory*. In S. Clegg C. Hardy & W. Nord (Eds), *handbook of organization studies* (pp. 57-76). London: Sage.
- Drucker P. F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row
- Drucker-Godard, C., S. Ehlinger et C. Grenier. 2003. *Validité et fiabilité de la recherche*. In Thiétart Raymond-Alain et al. : *Méthodes de recherche en management*, 2e édition, France : Paris, Dunod
- Edelstein J. Y. 1992. *Adjustment and decline in hostile environments*. New York: Garland Publishing
- Estrin, S., K. Meyer et M. Bytchva. 2006. *Entrepreneurship in transition economies* in: Casson M, Bassu, A, Yeung B. Wadesdon N. (Eds), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford University Press, Oxford.
- Everitt, B. S. et G. Dunn. 1991. *Applied multivariate data analysis*. Londres: Edward Arnold.
- Fredrickson, J. W. et A. Iaquinto 1989. *Inertia and creeping rationality in strategic decision processes*. Academy Management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pittman.
- Grant, R.M. 2002. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Technique, Applications*, 4th ed., Blackwell, Cambridge, MA.
- Grant, R. M. 1991. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, and applications*. Cambridge : Black-well Publishers.
- Grant, R.M. 1995. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Technique, Applications*, 2nd ed., Blackwell, Cambridge, MA.

- Hafsi, T. et B. Fabi. 1997. *Les fondements du changement stratégique*. Les Éditions Transcontinental in, Bibliothèques nationale du québec.
- Hafsi, T. et C. Demers. 1997. *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Les Éditions Transcontinental in, Bibliothèques nationale du québec.
- Hafsi, T. et C. Demers. 1997. *Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations*. Les Éditions Transcontinental
- Hannan, M.T. et J. Freeman. 1989. *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hassane-Bey, M. 2006. *Entreprise algérienne : gestion, mise à niveau et performance économique*. Thala Editions, El-BNiar, Alger, Algérie.
- Hernandez, É.-M. 2001. *L'entrepreneuriat : Approche théoriques*. Édition L'Harmattan, Paris, France.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences*. Beverly Hills. CA: Sage.
- Hollingsworth JR. 2002. *On Institutional Embeddedness*. in JR Hollingsworth, K Muller and E
- Ikbâl Elloumi, M. 2001. *Entrepreneurship et performance de la PME en Tunisie*. Université du québec à Montréal (UQAM), mémoire de maîtrise en administration des affaires.
- Ikbâl Elloumi, M. 2001. *Entrepreneurship et performance de la PME en Tunisie*. Université du québec à Montréal (UQAM), mémoire de maîtrise en administration des affaires.
- Itami, H. 1987. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Johnson, G. et K. Scholes et R. Whittington. 2005. *Exploring Corporate Strategy*, Harlow: FT Prentice Hall.
- Jomo, K.S. 2007. *Industrialization and industrial policy in Malaysia*, in Jomo (ed.), *Malaysian Industrial Policy*. Singapore: NUS Press.
- Jones, O. 2003. Competitive advantage in SMEs: towards a conceptual framework, in Jones, O. and Tilley, F. (Eds), *Competitive Advantage in SMEs*, Wiley, London, pp. 15-33.
- Jones, T., McEvoy, D. and Barratt, G. 1994 'Labour Intensive Practices in the Ethnic Minority Firm' in J. Atkinson and D. Storey (eds) *Employment, The Small Firm and the Labour Market*, Routledge, London.
- Jöreskog, K.G. et F. Yang. 1996. *Nonlinear Structural Equation Models : The Kenny and Judd Model with Interaction Effects*. G.A. Marcoulides, R.E. Schumacker, (Eds.), *Advances in Structural Equation Modeling Techniques*, Hillsdale, NJ: LEA, pp. 57-88.
- Julien P-A. 1994. *Qu'entend-on par PME*. Les PME, bilan et perspectives. *Economica*, pp. 23-35
- Julien, P-A, 1997. *Les PME : bilan et perspectives*. Édition *Economica*
- Kalpan, M. 1986. *Adaptation to environmental pressure in a teacher education organization*. Thesis of degree of doctor of philosophy, Edmonton, Alberta, Canada.
- Kaplan, D. 2009. *Structural equation modeling : foundations and extensions*. 2nd edition. Éditeur : Los Angeles : Sage. Kaplan.

- Katz, D. A. et R. L. Kahn. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D. et L. K. Robert. 1978. *The social psychological organizations*. (2nd ed). New York: Wiley and Sons
- Khandwalla, P. N. 1977. *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace, Jovanovich, New York.
- Kline, R. B. 1998. *Principles and practice of structural equation modeling* (1st ed.). New York: Guilford Press.
- Kline, R. B. 1998. *Principles and practice of structural equation modeling* (1st ed.). New York: Guilford Press.
- Kline, R. B. 2005. *Principles and practice of structural equation modeling*. Éditeur : New York : Guilford Press.
- Lawrence, P. R. et J. W. Lorsh. 1967. *Organization and environment*. Reprint, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Lawrence, P.R., et J.W. Lorsh. 1969. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lecerf, M. 2006. *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*. Édition L'Hamartan, Paris, France.
- Ledeneva, A. 2006. How Russia really works. *The Informal Practices that Shaped post-Soviet Policies and Business*. Conseil University Press, Ithaca, NY.
- Light, I. H., P. Bhachu et S. Karageorgis 1993. *Migration Networks and Immigrant Entrepreneurship* in I. Light and P. Bhachu (eds) *Immigration and Entrepreneurship*, Transaction Publishers, New Brunswick
- Marchensnay, M. et P.-A. Julien. 1987. *La petite entreprise*. Édition Vuibert, Paris, France.
- Miles, R.E. et C.C. Snow. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill,
- Miller, D. 1990. *The Icarus Paradox*, Harper, New York, NY.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations: A synthetics of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on Management. Inside out Strange World of Organisations*, Free Press, Chicago, IL.
- Mucchielli J.L., *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale*. Paris, Éditions ESF,
- Mumford, A. 1993. *Management Development - Strategies for Action*. 2nd edn, SRP Ltd, Exeter.
- Nadler, D. 1998. *Champion of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*. CA: Jossey-Bass.
- Naman J. L. 1994. *Strategic adaptation in entrepreneurial organizations*. Thesis of Ph.D. University of Pittsburgh.

- Naughton, B. 1994. *Growing out of the plan: China's economic reform, 1978-92*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Nelson, R.R. et S. G. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Noer, D. 1993. *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- North D., C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Shaughnessy, W. 1992. *La faisabilité de projet. Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*. Trois-Rivières: Les Éditions SMG.
- Pairault, T. 1993. *Banques et PME et financement tontinier*. In Ponson B. et Schaan J. L., *L'esprit d'entreprise : aspects managériaux dans le monde francophone*, John Libbey Eurotext, Ottawa P. 427-446.
- Pfeffer J. 1981. *Power in organization*. Marshfield, MA: Pitman
- Pfeffer, J. et G. R. Salancik. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Philippeau, G. 1986. *Comment interpréter les résultats en composantes principales*. France, Paris : ITCF.
- Ping, R.A. Jr. 1998. *EqS and LISREL Examples Using Survey Data*", in R.E. Schumacker et G.A. Marcoulides (Eds), *Interaction and Nonlinear Effects in Structural Equation Modeling*, London, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 63-100.
- Pope, J. 2001. *Confronting Corruption: The Elements of National Integrity System*. London: Transparency International.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. The Free Press, New York, New York.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*, New York, NY : The Free Press
- Porter, M.E. 1999. *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Paris.
- Pugh, D., D. Hickson, C. Hinings et C. Turner. 1971. *The context of organizational structures*. In W. Starbuck (ED), *Organizational growth and development* (pp. 327-368). Harmondsworth UK: Penguin Books.
- Pyke, F. et W. Sengenberger (eds.). 1992, *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. International Institute for Labor Studies: Geneva.
- Ram, M. 1994. *Managing to Survive: Working Lives in Small Firms*, Blackwell, Oxford.
- Rigdon, E.E., R.E. Schumacker et W. Wothke. 1998. *A Comparative Review of Interaction and Nonlinear Modeling*. , in R.E. Schumacker et G.A. Marcoulides (Eds), *Interaction and*

- Nonlinear Effects in Structural Equation Modeling*, London, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 1-16.
- Robbins, S. 1998. *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roehrich, G. 1993. Validité convergente et validité discriminante : l'apport des modèles d'équations structurelles. ESA Grenoble, cahier de recherche : CERAG 93-23.
- Rojot, J. 2005. *Théorie des organisations*. France, Paris : Editions ESKA.
- Rouleau, L. 2007. *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Press de l'Université du Québec.
- Roussel, P. 2005. *Méthodes de développement d'échelles pour questionnaire d'enquête*. In Roussel P. et Wacheux Frédéric. *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. France : Paris : De Boeck
- Roussel, P. et F. Wacheux. 2005. *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Belgique : Bruxelles : éditions de Boeck Université.
- Roussel, P. et F. Wacheux. 2005. *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Belgique : Bruxelles : éditions de Boeck Université.
- Roussel, P., F. Durrieu, E. Campoy et A. El Akremi. 2005. *Analyse des effets linéaire par modèles d'équations structurelles, dans Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales / sous la direction de Patrice Roussel et Frédéric Wacheux*. 1re éd. Éditeur : Bruxelles : De Boeck.
- Roussel, P., F. Durrieu, E. Compoy Et A. El Akremi. 2002. *Méthodes d'équations structurelles: recherches et application en gestion*. Paris : Economica
- Sanchez, R., A.Heene et H. Thomas. 1996. *Dynamics of Competence-Based Competition*, Pergamon, Oxford.
- Saporta, B. 1997. *Stratégies des Petites et Moyennes entreprises*. pp. 3105-3128 in JOFFRE Patrick et Yves SIMON *Encyclopédie de Gestion*, 2ème édition, Economica, 3621 p.
- Schollhammer, H. 1982. *Internal corporate entrepreneurship*. In Kent, C. A., Sexton, D. L. and Vesper, K. H. (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2009-29.
- Schon, D. A. 1971. *Beyond the stable state*. New York: Norton,.
- Schumacker Randall, E. et G. Lomax Richard. 2010. *Beginner's guide to structural equation modeling /*. 3rd edition . Éditeur : New York : Routledge. Schumacker et Lomax.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Scott Richard, W. 1981. *Organizations: rational, natural open systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. New York: McGraw-Hill.

- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shaw, E. 1973. *Financial Deepening in Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- Song, H. 2003. *Learning effective organizational strategies across culture: Leading change in Korean organizations*. Peabody College of Vanderbilt University, Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of education.
- Starbuck, W. H. 1976. *Organizations and their environments*. In Marvin D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Staw, Barry M. 1982. *Counters to change*. In *changes in organizations*, ed. P. S. Goodman, pp. 87-121, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stegall, D. P., L. L. Steinmetz et J. B. Kline. 1976. *Managing the Small Business*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill.,
- Storey, D. J. 1994. Employment In D. J. Storey (td.), *Understanding the small business sector* (PP. 160-203). London Routledge.
- Storey, D.J. 1994, *Understanding the Small Business Sector*, Thomson, Croatia.
- St-Pierre, J. 1999. *La Gestion financière des PME : Théories et pratiques*. Presse de l'Université du Québec, Québec
- Thietart, R.-A. et coll. 1999. *Méthodes de recherche en management*. France : Paris : Dunod.
- Thompson, B. 2003. *Score reliability: Contemporary thinking on reliability issues*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in action*. New York: Mc-Graw Hill.
- Thomson, J. 2001. *Strategic Management*. 4th ed. London: Thomson-Learning.
- Toffler, A. 1970. *Futureshock*. New York: Bantam Books. VICKERS, G. *Value systems and social process*. London: Penguin.
- Tolbert, P. S. et L. Zucker. 1996. *The institutionalization of institutional theory*. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (Eds), *Handbook of organization studies* (pp. 175-190). London: Sage.
- Torres, M. O. 1997. *Pour une approche critique de la spécificité de la gestion de la PME/application au cas de la globalisation*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Montpellier
- Torres, O. 2000. *Pour une théorie contestable de la spécificité de la PME*, colloque organisé par l'AIREPME, Lille.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. (2nd ed). Reading, MA: Addison-Wesley.

- Williamson, O. E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust Implications*. Free Press, New York, NY.
- Woo, C. Y., A. C. Cooper et C. Nicholls-Nixon. 1991. *Experimentation and performance in start-up firms*, in Churchill, N. C. et al. (Eds) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 306-19.
- Woo, C. Y., A. C. Cooper, C. Nicholls-Nixon et W. C. Dunkelberg. 1990. *Adaptation by start-up firms*. In Churchill, N. C. et al. (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 306-19.
- Woodward, J. 1965. *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press.
- World Bank, 1985. *China: Long-term development issues and options*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press for the World Bank
- Yang Jonsson, F. 1998. *Modeling Interaction and Nonlinear Effects: A step by step Lisrel example*. In R.E. Schumacker et G.A. Marcoulides (Eds), *Interaction and Nonlinear Effects in Structural Equation Modeling*, London, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 17-42.

AUTRES DOCUMENTS

- Aidis R. et Y. Adashi. 2007. *Firm Entry and Survival Barriers*. *Economics Systems* 31, 391-411 (http://www.ssees.ac.uk/publications/working_papers/wp67.pdf)
- ANDPME « Agence Nationale de Développement des PME ». 2005. *Statut : portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de la PME*. Algérie, Alger. Document interne.
- ANDPME « Agence Nationale de Développement des PME ». 2007. *Programme national de mise à niveau des petites et moyennes entreprises*. Algérie, Alger. Document interne.
- ANDPME « Agence Nationale de Développement des PME ». 2007. *Programme national de mise à niveau des petites et moyennes entreprises*. Algérie, Alger. Document interne.
- ANDPME « Agence Nationale de Développement des PME ». 2008. *Fonds national de mise à niveau, manuel des procédures*. Algérie, Alger : Document interne.
- ANDPME « Agence Nationale de Développement des PME ». 2008. *Fonds national de mise à niveau, manuel des procédures*. Algérie, Alger. Document interne.
- ANDPME « Agence Nationale de Développement des PME ». 2008. *Fonds national de mise à niveau, manuel des procédures*. Algérie, Alger : Document interne.
- ANDPME « Agence Nationale de Développement des PME ». 2008. *Fonds national de mise à niveau, manuel des procédures*. Algérie, Alger. Document interne.
- Anton, I., D. Danciu et C. Itu. 1996. *The Role of SMEs in the Regional Redevelopment of Romania*. *The International Center for Entrepreneurial Studies*, Bucharest University, Bucharest, Romania.

- APBSD. 2004. *ASEAN Policy Blueprint for SME Development 2004-2014*. Retrieved from http://www.aseansec.org/pdf/sme_blueprint.pdf
- Apintalisayon 2008. *Tangible versus intangible assets.*, available at: <http://apintalisayon.wordpress.com/2008/12/14/d11-tangible-versus-intangible-assets/> (accessed 29 March 2009).
- Assala, K. 2006. *PME en Algérie : de la création à la mondialisation. L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse
- Bahri, M. et J. ST-Pierre. 2008. *Le compte de résultats peut-il être utilisé en tant que système de mesure et de gestion de la performance pour les PME ?* Acceptée à la conférence de l'AIMS, 28-31 mai 2008, Nice, France.
- Bahri, M. et J. ST-Pierre. 2008. *Le compte de résultats peut-il être utilisé en tant que système de mesure et de gestion de la performance pour les PME ?* Acceptée à la conférence de l'AIMS, 28-31 mai 2008, Nice, France.
- Banque Mondiale : Groupe de développement économique et social Moyen-Orient et Afrique du Nord. 2003. *Strategie macroeconomique a moyen terme pour l'Algerie*: Soutenir une croissance plus rapide avec la stabilité économique et sociale. Rapport No : 26005-AL.
- Benissad H. 1993. *La PME privée en Algérie: environnement administratif et contribution à une politique de promotion*, PNUD, Alger, 16/06/1993.
- Bennaceur, S., A. Ben Youssef, S. Ghazouani, H. M'henni, L. Achy, Y. Benabdallah et M. Omran. 2007. *Evaluation des politiques de Mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie*. FEMISE Reserch Programme 2006-2007, No. FEM31-05.
- Bouhou, K. 2009. *L'Algérie des réformes économiques: un goût d'inachevé, politique étrangère 2009/02-2009/2*, Été, p. 323-335.
- Boukhari, M. 2009. *Rôle de l'État vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie*. Colloque international, 11es journées scientifique du réseau entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME.
- Bounoua, C. (2003). *Processus d'informatisation de l'économie algérienne et économie de marché : éléments d'une problématique*. Publication de l'Universités de Tlemcen-Algérie.
- Bourcieu S. 2004. *Une stratégie d'action des PME sur l'environnement institutionnel : l'ascendance institutionnelle*. 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004, Montpellier, site web www.airepme.org
- Boutaflika A. 2005. *Proclamation du Président de la république algérienne Abdeaziz Boutaflika devant les cadres de la nation. Émission directe dans la Télévision algérienne* (Émission écoutée le 27 août 2005).
- Boutaleb K. 2006. *La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie*. Colloque International : « Création d'entreprises et territoires », Tamanrasset : 03 et 04 Décembre 2006.

- Bouzidi A. 2010. *Le Premier ministre appelle à un soutien à l'entreprise algérienne*. Journal El Fadjer (En ligne) <http://www.algerieinfo.com> (Page consultée le 24-12-2010)
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2006. *Analyse de la filière des transformations de la tomate, rapport de synthèse*. Algérie, Alger. Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007b. *Guide de conduite d'une mission d'expertise*. Algérie, Alger. Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007c. *Guide du recrutement et des ressources humaines*. Algérie, Alger. Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007d. *Guide d'analyse : la filière industrielle en Algérie*. Algérie, Alger, Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007e. *Guide du diagnostic*. Algérie, Alger. Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007f. *Guide de pré-diagnostic*. Algérie, Alger. Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007g. *Guide du recrutement et des ressources humaines*. Algérie, Alger. Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007h. *Guide d'analyse de la filière industrielle en Algérie*. Algérie, Alger, Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007i. *Fiche sous-sectorielle 2007, céramique : première version*. Algérie, Alger. Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007j. *Analyse de la filière des produits rouges en Algérie, rapport de synthèse 2007*. Algérie, Alger. Document interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007k. *Recueil des fiches sous-sectorielles*. Algérie, Alger. CD ROM interne.
- CEMPME « Commission Européenne et Ministère de la PME ». 2007l. *Recueil des textes législatifs et réglementaires régissant le secteur de la PME en Algérie*. Algérie, Alger. CD ROM interne.
- CEPMAN « Commission européenne du programme de mise à niveau ». 2007a. *Programme d'appui aux PME/PMI, des résultats et une expérience à transmettre*. Algérie, Alger. Document interne.
- Cerdin, J.-L., J.-M. Peretti. 2004. *Internet versus voie postale : comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH*. Actes du XII Congrès de l'AGRH.
- Cetindamar, D. 2005. Policy Issues for Turkish Entrepreneurs. *International journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 5, No 314, pp. 187-205
- Chaîne 3 de la Radio Nationale d'Algérie. 2006. Émission « questions de l'heure ». Émission publique (diffusée le 12 mars 2006).

- Charaitia M. 2013. *L'accréditation en Algérie a besoin de 7 ans pour atteindre les normes européennes*. Journal El khabar, [En ligne] <http://www.elkhabar.com/ar/economie/366036.html#sthash.0bCLh68W.dpuf>, (Page consulté le 09 novembre 2013).
- Daoud, S. 2009. *Les nouvelles stratégies d'intervention vis-à-vis de la PME au Maghreb : cas de l'Algérie*. Colloque international, la vulnérabilité des PPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11es journées scientifiques du réseau entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME 27 au 29 mai 2009.
- DGVSEES « Direction Générale de la Veille Stratégique, des études économiques et statistiques ». 2010. *Bulletin d'information statistique de la PME, no18*. Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne entreprises et de la Promotion de l'investissement, Document interne, Algerie, Alger.
- DGVSEES « Direction Générale de la Veille Stratégique, des études économiques et statistiques ». 2011. *Bulletin d'information statistique de la PME, no19*. Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprises et de la Promotion de l'investissement, Document interne, Algerie, Alger.
- DGVSEES « Direction Générale de la Veille Stratégique, des études économiques et statistiques ». 2012. *Bulletin d'information statistique de la PME, no21*. Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprises et de la Promotion de l'investissement, Document interne, Algerie, Alger.
- DGVSEES « Direction Générale de la Veille Stratégique, des études économiques et statistiques ». 2013. *Bulletin d'information statistique de la PME, no22*. Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprises et de la Promotion de l'investissement, Document interne, Algerie, Alger.
- Djankov, S., Y. quian, G. Roland, E. Zhuravskaya. 2006. *Entrepreneurship and development : first results for China and Russia*. Paper presented at the American Economic Association Conference, Boston, MA : http://www.aeaweb.org/annual_papers/2006/0108_1015_0204.pdf.
- DSIS « Direction des Système d'Information des Statistiques ». 2006. *Bulletin d'information statistique no10*. Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises et de l'Artisanat, Document interne, Algérie, Alger.
- DSIS « Direction des Système d'Information des Statistiques ». 2007. *Bulletin d'information statistique no12*. Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises et de l'Artisanat, Document interne, Algérie, Alger.
- DSIS « Direction des Système d'Information des Statistiques ». 2008. *Bulletin d'information statistique no14*. Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises et de l'Artisanat, Document interne, Algérie, Alger.
- DSIS « Direction des Système d'Information des Statistiques ». 2009. *Bulletin d'information statistique no16*. Ministère de la Petite et Moyenne Entreprises et de l'Artisanat, Document interne, Algérie, Alger.
- EDPME « Euro-Développement PME ». 2010. *Définition de la mise à niveau des PME*. ANDPME (En ligne) <http://www.andpme.org.dz> (Page consultée le 14-12-2010)

- Fawzi, K. 2010. *Soutien public à la mise à niveau des petites et moyennes entreprises, renforcer la compétitivité des entreprises algériennes*. (En ligne) <http://www.algerieinfo.com> (Page consultée le 18 septembre 2010).
- Gillet, A. 2003. *Les entrepreneurs algériens de petites entreprises : un groupe hétérogène entre logiques domestiques et logique économique capitaliste*. Document de Travail 16-Griot- Cnam.
- Hall, C. 2003. *The SME policy framework in ASEAN and APEC: Benchmark comparisons and analysis*. Paper for the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, Ballarat, 28 September–1 October.
- Hamed, Y. 2004. *Le financement de la micro-entreprise au Maghreb : cas de 429 micro entrepreneurs algériens*. Cahier du GRATIS n°22 - Université Paris XII.
- Idir, Y. 2010. *Le climat des affaires en Algérie, des opportunités à saisir*. (En ligne) <http://www.algerieinfo.com> (Page consultée le 13 juin 2010).
- Joreskog k.G. 1999. *How large can a standardized coefficient be?* [En ligne] <http://www.ssicentral.com/lisrel/techdocs/HowLargeCanaStandardizedCoefficientbe.pdf> (page consulté le 09-25-2013)
- Kader, S. 2010. *Perspectives économiques pour 2011, le FMI prévoit 4% de croissance en Algérie*. (En ligne) <http://www.algerieinfo.com> (Page consultée le 15 juillet 2010).
- Madaoui M. et M. Boukrif. 2009. *De l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie*. Colloque international, la vulnérabilité des PPE et des PME dans un environnement mondialisé, 11es journées scientifiques du réseau entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME 27 au 29 mai 2009.
- Marcotte, C., M. Farashahi, T. Hafsi et S. Ahmed. 2005. *Les stratégies des firmes occidentales dans les pays en émergence: trois approches théoriques*. Conférence ASAC 2005.
- Mathews, J.A. 2006, *Resource and activities are two sides of the same coin: duality of the activities and resource-based views of strategic management*, paper presented at the Conference on Strategic Management, Copenhagen.
- Mebtoul, A. 2010. *L'Algérie, entre aisance financière et inquiétudes pour l'avenir*. (En ligne) <http://www.algerieinfo.com> (Page consultée le 22 septembre 2010).
- Melbouci, L. 2004. *L'essor des PME algériennes par la théorie des ressources*. 7eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME –CIFEPME,
- Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprises « MIPMEPI » direction générale de la veille stratégique, des études économiques et statistiques. 2010. *Bulletin d'information statistique de la PME No 18*. ; Ministère de la PME et de l'artisanat, Algérie : Document interne
- Ministère de la PME et de l'artisanat, direction des systèmes d'informations et des statistiques. 2007, 2008 et 2009. *Bulletins d'information statistiques No 12, 13, 14 et 15* : Documents internes de l'ex-ministère de la PME et de l'artisanat.
- MIR « Ministère de l'Industrie et de la Restructuration ». 2004. *Fonds de promotion de la compétitivité industrielle*. Algérie, Alger. Document interne.

- MIR et ONUDI « Ministère de l'Industrie et de la Restructuration et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement de l'Industrie ». 2003. *Guide méthodologique de restructuration industrielle et mise à niveau*. Algérie, Alger. Document interne.
- Moati, P. 2001. *Les stratégies d'adaptation Des entreprises : Éléments d'analyse*. Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, Cahier de recherche No 160
- MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat ». 2001. *La loi d'orientation sur la promotion de la PME*. Algérie, Alger. Document interne.
- MPMEA « Ministère de la PME et de l'artisanat ». 2002. *Des enquêtes sectorielles de toutes les branches actives en Algérie*. Algérie, Alger. Dix « 10 » CDs ROM internes.
- MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat ». 2004. *Assises nationales de la PME*. Algérie, Alger. CD ROM interne.
- MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat ». 2005. *Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne, ce que vous devez savoir*. Algérie, Alger. Document interne.
- MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat ». 2008. *Annuaire des PME du secteur de l'agroalimentaire*. Algérie, Alger. Document interne.
- MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'information et des statistiques ». 2007a. *Bulletin d'information statistique No 12*. Algérie, Alger. Document interne.
- MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat, Direction des systèmes d'information et des statistiques ». 2007b. *Bulletin d'information économique No 11*. Algérie, Alger. Document interne.
- MPMEA « Ministère de la PME et de l'Artisanat, direction des systèmes d'information et des statistiques ». 2009. *Bulletin d'information statistique No 15 du 1^{er} semestre 2009*. Algérie, Alger. Document interne.
- MPMEA « Ministère de la PME et de l'artisanat, Direction des systèmes d'information et des statistiques. » 2007c. *Bulletin d'information économique No 10*. Algérie, Alger. Document interne.
- OCDE. 2004. *Caractéristiques et importance des PME*. [En ligne] http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=CAD_052_0037 (page consultée le 14-02-2011).
- OCDE. 2004. *Renforcer les capacités des PME dans le domaine des échanges et de l'investissement*. [En ligne] http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=CAD_052_0077 (Page consulté le 21 mars 2011)
- Office National des Statistiques « ONS ». 2006. *Taux de croissance de l'économie nationale algérienne*. Bulletins d'informations statistiques. (En ligne) <http://www.ons.dz>. (Page consultée le 14 novembre 2008).
- Parker, L. 1992. *Collecting data the e-mail way*. *Training and Development*, July, 52-54.
- Peng, M. W. 1993. *Blurring boundaries: The growth of the firm in planned economies in transition*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of International Business, Hawaii.

- Puente, L.M. et H. Rabbino. 2003, *Creating value with strategic resources*, available at: www.iseesystems.com/community/connector/Zine/SeptOct03/luz.html (accessed 9 June 2009).
- Shridhar, M. 2006. *Incubators and science parks: strategies for developing countries*. www.anprotec.org.br/isc/pdfs/publiacoes/155.doc (accessed 2 July), pp. 1-20.
- Slamani H. 2013. *L'université algérienne encourage-t-elle les étudiants à l'entrepreneuriat ?* Journal El Watan [En ligne] <http://www.algerieinfo.com>, (page consultée 02-12-2013)
- Soualili H. 2013. *Double rapport du Forum économique mondial et le « Mercer » : l'Algérie dans la catégorie queue Dans le développement du capital humain*. Journal El Khabar, [En ligne] <http://www.elkhabar.com/ar/economie/366037.html#sthash.ZAPkkzaH.dpuf>, (Page consulté le 09 novembre 2013).
- Tahari, K. 2009. *Essai d'analyse des stratégies des PME face à la globalisation : une approche néo-institutionnelle*. 11 es journées scientifiques de Réseau Entrepreneuriat INRPME – AUF 27 au 29 mai 2009. Chercher son site web
- Tian, Z., T. Hafsi et W. Wu. 2009. *Institutional Determinism and Political Strategies: An Empirical Investigation*. *Business Society*; 48; 284 originally published online Sep 18, 2007, en ligne <http://bas.sagepub.com/cgi/content/refs/48/3/284>, (page consulté le 18 mars 2010)
- Van PHAM Thi Hong et J. ST-PIERRE. 2009. *Les déterminants de l'accès au financement bancaire des PME dans un pays en transition : le cas du Vietnam*. Colloque international (La vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé) 11 es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat (INRPME – AUF – AIREPME) 27 au 29 mai 2009